

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV PLAČILA PO ENOTI PROIZVODA NA ORGANIZACIJSKO
KLIMO IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2016

IRENA BERLEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Irena Berlec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv plačila po enoti proizvoda na organizacijsko klimo izbranega podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nada Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom Univerze v Ljubljani;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 Dimenzije organizacijske klime	3
1.2 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime	5
2 MOTIVACIJA	5
2.1 Na ini motivacije.....	6
2.1.1 Denarne nagrade in nedenarne nagrade.....	6
2.1.2 Denarne nagrade	7
2.1.3 Nedenarne nagrade	8
3 NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PROIZVODNJI	8
3.1 Na ini nagrajevanja	9
3.2 Sistem pla ila po enoti proizvoda.....	10
3.2.1 Prednosti pla ila po enoti proizvoda	11
3.2.2 Slabosti pla ila po enoti proizvoda.....	11
4 PREDSTAVITEV PODJETJA	12
4.1 Zgodovina podjetja in organizacijska struktura.....	13
4.2 Predstavitev sistema motiviranja in nagrajevanja v podjetju	13
5 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU	15
5.1 Metodologija.....	16
5.2 Analiza organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju	16
5.3 Razprava o rezultatih izvedene raziskave in predlogi izboljšav	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafi ni prikaz povpre nih vrednosti opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva	18
---	----

UVOD

V svoji zaključni strokovni nalogi bom analizirala organizacijsko klimo v izbranem podjetju. Ta je zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja, saj, če so zaposleni zadovoljni, je tudi podjetje uspešno. Organizacijska klima podjetja nam prikaže, kakšno je vzdušje v posameznem podjetju. Če je dobro, so zaposleni bolj zadovoljni, kakor pa, če je slabo. Organizacijska klima in zadovoljstvo vplivata na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, na poenotenje zaposlenih in njihovo produktivnost – kar pa se kaže v poslovnem rezultatu podjetja (Mihalič, 2007, str. 4). Želela bi ugotoviti, kako vpliva plačilo po enoti proizvoda na organizacijsko klimo izbranega podjetja. Direktor podjetja, v katerem bom opravila raziskavo organizacijske klime, mi je povedal, da se že dolgo let ukvarja z deklariranjem/etiketiranjem izdelkov. Uporablja sistem plačila po enoti proizvoda; to je sistem, po katerem je delavec plačan po vnaprej dolojeni ceni za vsak izdelek, ki ga naredi. Torej delavec dobi tolikšno plačilo, kolikor je dejansko zaslužil. Predvidevam, da so zaradi takšnega na plačilo nekateri delavci dodatno nagrajeni za svoj trud in vložek; predpostavljam, da so ti delavci verjetno bolj zadovoljni. Nekateri delavci dobijo manj, ker niso pripravljeni toliko vlagati kot ostali za doložen rezultat in so verjetno zaradi manjšega prejetega plačila nezadovoljni.

Mihaličeva (2008, str. 4) in Borštnikova (2015) poudarjata, da so zadovoljni zaposleni tudi bolj produktivni pri svojem delu, kar posledično pomeni, da je zaradi njihove delovne uspešnosti tudi samo podjetje bolj produktivno. Taylor (2006, str. 20–21) je kot motivacijo za spodbujanje delavcev, da bodo uspešnejši pri delu, uporabil plačilo po enoti proizvoda, saj je verjel, da je denar najboljši motivator. Tako je dosegel, da je delavec v jeklarni naložil na vagon 47 ton ulitkov na dan namesto prejšnjih 12 ton. Za takšno učinkovitost je zelo pomembno, da so delavci primerno motivirani. V pogovoru, mi je direktor izbranega podjetja omenil, da podjetje lahko motivira svoje zaposlene tako, da so bolj produktivni, npr. s plačilom po enoti proizvoda. Tako s svojim načinom plačila privabi hitre in spretno delavce. Delavec je s tako bolj motiviran, da neko delo opravi hitreje, kot bi ga opravil, če bi dobil plačilo glede na porabljen čas. Podjetje je zaradi takšnega sistema produktivnejše, saj opravi določeno delo hitreje v primerjavi s plačilnim sistemom glede na porabljen čas. Vendar pa – tekmovalni način in med zaposlenimi povzroča slabše odnose. Večina zaposlenih želi po dobrem zaslužku, to pa pripelje do nejevolje in nevošljivosti, kar povzroča slabo timsko vzdušje.

Namen naloge je raziskati vpliv plačevanja po enoti proizvoda na organizacijsko klimo. Cilj je, da ugotovim stanje glede organizacijske klime in na tej osnovi poiščem predloge za izboljšanje organizacijske klime, saj bi v primeru te podjetje doseglo še boljše rezultate, saj bi bila produktivnost zaposlenih, predvidevam, v tem primeru višja. Vsebinsko je naloga razdeljena na dva dela. V teoretičnem delu naloge sem uporabila opisno metodo, v katerem sem opredelila pojme: organizacijska klima, motivacija in nagrajevanje zaposlenih v proizvodnji. V raziskovalnem delu naloge bom predstavila izbrano podjetje, njegov način in motiviranja delavcev, predstavila bom vprašalnik, na podlagi katerega bom izvedla merjenje klime v podjetju. S pridobljenimi in analiziranimi rezultati bom poiskala predloge za izboljšanje klime.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijsko klimo avtorji različno definirajo. Mihaličeva (2007, str. 7–8) meni, da organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni dojemajo sistem, vzdušje v organizaciji oz. podjetju. Definira jo, kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije. »Organizacijska klima je torej tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno« (Mihaličeva, 2007, str. 8).

McGregor (v Schneider, 1990, str. 18) meni, da managerji ustvarjajo klimo, na katero vplivajo podrejeni s svojim delom, z načinom dela. Schneider (1990, str. 131, 384) trdi, da organizacijska klima že od nekdaj temelji na posameznikovem doživetju in vedenju. Opredeljuje jo kot zaznavanje različnih dogodkov, praks, postopkov in vrste vedenj.

Lipičnik (1996, str. 317) meni, da organizacijsko klimo oz. vzdušje predstavlja mnogo dejavnikov, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Psihološka klima v podjetju pa ponazarja vzdušje (Lipičnik, 1996, str. 320), katero je posledica različnih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti iz okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi.

Elementi, ki vplivajo na visoko ali nizko klimo v organizaciji (Mihaličeva, 2007, str. 7) so:

- stopnja **zadovoljstva** zaposlenih, zadovoljstvo z rezultati del in nalog (Mihaličeva, 2007, str. 25). Zupanova (2001, str. 104) opredeljuje delovno zadovoljstvo, kot prijetno ustveno reakcijo na doživljanje dela. Svetlik (2009, str. 345–347) pravi, da se nezadovoljstvo pri delu, kaže predvsem v oblikah; absentizma (izostajanje z dela, bolniške odsotnosti, varstvo obolelega družinskega člana), fluktuacije (zapuščanje organizacij in podjetij, gredo delat v drugo organizacijo oz. podjetje), nezaželeno oz. deviantno vedenje posameznikov (delavci povzročajo sabotaže, upoasnjujejo delovni proces, širijo nezadovoljstvo med delavci) ter kolektivne zahteve, protesti in stavke (ne nezadovoljstvo preseže posameznikovo raven). Ker nezadovoljstva na delovnem mestu ne moremo povsem iziniti, se v ta namen organizacije in podjetja odločajo spremljati organizacijsko klimo (Svetlik, 2009, str. 347).
- **Lojalnost**, je odvisna od stopnje pripadnosti zaposlenih (Mihaličeva, 2007, str. 25). Delavci oblikujejo lojalnost, glede na to, koliko jih podjetje ceni.
- **Po utje pri delu**, splošno po utje delavcev v organizaciji, medsebojno spoštovanje (Mihaličeva, 2007, str. 25). Radelj Pepevnikova (2014) poudarja, da so naložbe v zdravo delovno okolje in skrb za zdravje delavcev eden od pogojev za boljšo uspešnost podjetja. Delavci, kateri delajo v kakovostnem delovnem okolju so bolj zdravi in bolj motivirani. V primerjavi z Evropsko unijo so zaposleni v Sloveniji manj izpostavljeni besednim žaljivkam, pogosteje pa so izpostavljeni grožnjam in ponižujočemu ravnanju na delovnem mestu.
- **Sodelovanje**, vključevanje delavcev, komuniciranje (izmenjujejo znanje, izkušnje in informacije), se sporazumevajo (Lipičnik & Možina, 1993, str. 138, 144). Komuniciranje v skupini je odvisno od velikosti skupine, strukture podjetja, socialnih odnosov med udeleženi, uveljavljenost timskega in skupinskega dela, stopnja sodelovanja delavcev pri odločitvi (Mihaličeva, 2007, str. 25, 29).
- **Solidarnost**, izkazana solidarnost med delavci (Mihaličeva, 2007, str. 25).
- **Zavest ljudi**, razvoj kolektivne zavesti (Mihaličeva, 2007, str. 25).

- **Avtonomnost**, stopnja samostojnosti delavcev pri delu, spodbujanje zaposlenih k višji samostojnosti (Mihali , 2007, str. 25). Delavci si želijo biti im bolj samostojni pri svojem delu, zaradi višje samostojnosti posledično ve vlagajo v skupne dosežke (Možina, 2002, str. 5).
- **Interakcije z ljudmi**, intenziteta in vrste interakcij med ljudmi (Mihali , 2007, str. 25), stiki z drugimi delavci pri opravljanju delovnih nalog (Svetlik, 2002, str. 185).

Organizacijska klima igra pomembno vlogo pri zadovoljstvu delavcev, zadovoljstvo in sreča delavcev pa krepi obutek pripadnosti in lojalnosti z podjetjem (Mihali , 2008, str. 7). Za podjetja je zelo pomembno, da se zavedajo dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo, saj dobra organizacijska klima veliko pripomore k srečnim in zadovoljnim delavcem. Ti pa so »bogastvo podjetja«.

Z organizacijsko klimo pojasnjujemo odnose delavcev v organizaciji. Te pa se po klimah med seboj razlikujejo. Klima ima vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, in s tem posledično na uspešnost organizacije (Gilmer, 1969, str. 60). Mihali (2006, str. 256) pravi, da si vsak zaposleni ustvari svoje dojemanje organizacije, na kar pomembno vplivajo organizacijski procesi in strukture, posameznikove izkušnje, sposobnost, znanje in drugi dejavniki. Gilmer (1969, str. 60) je ugotovil, da se organizacije razlikujejo med seboj po tem, kakšna stališča in vedenje prevladujejo med zaposlenimi v določeni organizaciji. Lipičnik (1998a, str. 199) meni, da se vsaklovek lahko prilagodi klimi, ki vlada v organizaciji.

1.1 Dimenzije organizacijske klime

Pred preučevanjem in merjenjem organizacijske klime, moramo ugotoviti njene prisotne dimenzije (Lipičnik, 1998a, str. 200–203). Z namenom, da ne bi bilo potrebno vedno znova iskati teh dimenzij, so nekateri avtorji ponudili navodila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo. Prav tako ne smemo izpustiti dimenzij, katere imajo lahko kljub vplivu na pojave, kateri nas zanimajo. Zaradi visoke stopnje pogojenosti vedenja delavcev z določenimi dimenzijami, lahko predpostavljamo, da proučevane dimenzije povzročajo določeno vedenje delavcev (Lipičnik, 1998b, str. 76).

V Sloveniji je najbolj uveljavljen in merjenja projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime (slovenska organizacijska klima, v nadaljevanju SiOK), poteka od leta 2001, na začetku ga je izvajala Gospodarska zbornica Slovenije. Kasneje so izvajanje projekta prevzela svetovalna podjetja, ki so pripravila projekt. Deluje na osnovi članstva, uporablja se za merjenje klime in zadovoljstva pri delu. V letih od 2001–2008 je v projektu sodelovalo 662 organizacij (Kaj je SiOK?, b.1.).

Za merjenje organizacijske klime v projektu SiOK se uporablja vprašalnik, ki vsebuje 12 dimenzij organizacijske klime (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?, b.1.);

- **dimenzija odnosa do kakovosti**, Drnovškova in Prodan (2005, str. 64) predlagata da je kakovost potrebno vgraditi v cel proces, in naj ne bo odvisna od kontrole. Pomembno je vzpostaviti sistem merjenja kakovosti delovnih postopkov, ki naj temelji na transparentnosti meril doseganja kakovosti (Mihali , 2007, str. 42). V okviru te dimenzije, se prikaže delavčeva poznavanje meril za kakovost, njegov obutek odgovornosti za kakovost, stopnja prispevanja k doseganju standardov kakovosti.

- **Dimenzija inovativnosti, iniciativnosti**, podjetje ki želi ostati konkurenčno, se mora prilagajati spremembam, ravno inovacijska sposobnost omogoča podjetjem hitro prilagajanje (Resnik, 2013).
- **Dimenzija motivacije in zavzetosti**, pokaže stopnjo motiviranosti in zavzetosti delavcev v podjetju, ali je se je podjetje ustrezno lotilo motiviranja. Proučuje pripravljenost na dodatno delo, zavzetost za delo, cenjenost opravljenega dela s strani vodij, ali so delavci deležni pohvale s strani vodje v primeru dobrega poslovnega rezultata.
- **Dimenzija pripadnosti organizaciji**, pripadnost in lojalnost, lahko za nemo graditi na posameznikovem zadovoljstvu, največkrat so zadovoljni in srejni delavci najbolj lojalni in pripadni organizaciji (Mihali, 2008, str. 7). Kakšno mnenje imajo delavci o podjetju v katerem delajo, ali govorijo lepo o njem, ali ima podjetje velik ugled v okolju in podobno.
- **Dimenzija notranjih odnosov**, prikaže dokaj realno stanje medsebojnih odnosov v podjetju; prevladovanje napetosti, stresa, prijateljsko vzdušje (Mihali, 2007, str. 42). Prisotnost zaupanja, reševanje konfliktov ali delavci med seboj sodelujejo oz. tekmujejo.
- **Dimenzija vodenja**, je dobro orodje, za povratno informacijo vodji o njegovem načinu vodenja. Osredotoča se na način vodenja, ali prevladuje ukazovalno vedenje, ali vodje spodbujajo podrejene k višji avtonomnosti, sprejemanju večje odgovornosti pri delu.
- **Dimenzija strokovne usposobljenosti in učenja**, potrebno je obnavljati in nadgrajevati znanje vseh delavcev v podjetju (Drnovšek & Prodan, 2005, str. 64). Stopnja učenja drug od drugega, nudenje ustreznega usposabljanja za dobro opravljanje dela, stopnja usposobljenosti delavcev za opravljanje delovnih nalog.
- **Dimenzija poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev**, v okviru te dimenzije ugotovimo, ali delavci razumejo vizijo, poslanstvo in cilje podjetja. Razumevanje razvojne strategije podjetja (Mihali, 2007, str. 65).
- **Dimenzija organiziranosti**, stopnja obremenitve z delom, razumevanje položaja v organizacijski shemi, predstava o delovnih priporočilih (razumevanje delavca, kaj se od njega pričakuje). Delovni proces se ustavi, če smo brez informacij. Lahko gre tudi v napačno smer, in sicer, če dobimo napačne informacije (Cimerman, Jerman, Klari, Ložar, & Sušanj, 2003, str. 152).
- **Dimenzija notranjega komuniciranja in informiranja**, ali je komuniciranje znotraj podjetja sproščeno, prijateljsko ali je komuniciranje prikrito, zaradi nezaupanja. (Mihali, 2007, str. 42). Razumevanje prejetih navodil za delo, rednost delovnih sestankov.
- **Dimenzija nagrajevanja**, razumevanje sistema nagrajevanja, poznavanje meril za nagrajevanje (Mihali, 2007, str. 57). Ali je obremenjenost z delom tudi ustrezno stimulirana, ustreznost razmerij med plačili, ali podjetje prakticira kazni za slabo opravljeno delo, razumevanje vrednotenja delovne uspešnosti.
- **Dimenzija razvoja kariere**, poznavanje kriterijev za napredovanje, zadovoljstvo z osebnim razvojem, ali imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje.

Na vsako dimenzijo se nanašajo trditve, katere delavec razporedi po 5-stopenjski lestvici, glede na stanje, ki vlada v organizaciji. V okviru projekta SiOK s posebnim vprašalnikom merijo tudi stopnjo zadovoljstva, glede na zadovoljstvo; s sodelavci, stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, možnostmi za izobraževanje, delovnimi pogoji (oprema, prostori), s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, možnostmi napredovanja ter s plačili (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?, b.1.).

Tudi Mihali eva (2007, str. 28–30) v svojem delu za merjenje in preu evanje klime in kulture predstavlja 12 dimenzij, katere so zelo podobne, kot pri projektu SiOK. Pri tem vprašalniku pa delavci trditve razporejajo glede na 3-stopenjsko lestvico, in sicer, izražajo svoje mnenje glede stanje, ki vlada v organizaciji s »povsem velja«, z »delno velja« in »ne velja«.

1.2 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji. Da lahko obstoje o klimo v podjetju uspešno upravljamo, moramo poznati trenutno stanje v podjetju (Mihali , 2006, str. 259). V ta namen je potrebno klimo meriti. Da bi jo lahko preu ili in izmerili, moramo ugotoviti njene prisotne dimenzije (Lipi nik, 1998a, str. 200–203). Razli ni avtorji izdelali navodila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo. Izkazalo se je, da so za **merjenje organizacijske klime** najbolj u inkoviti in zanesljivi vprašalniki. Zelo pomembno je, da se dobro pripravimo, izdelamo primeren vprašalnik, ki bo upošteval naše potrebe, kaj želimo preu iti.

Spreminjanje organizacijske klime, Mihali eva (2006, str. 257–258) poudarja, da je prvi osnovni pogoj za spreminjanje klime, analiza trenutnega stanja v podjetju. Klimo v podjetju in s tem miselnost in ravnanje delavcev je zelo težko spremeniti, potrebne so spremembe v zavesti delavcev, pri emer je potrebno spremeniti mišljenje in tudi reagiranje zaposlenih na dolo ene spremembe, novosti. Torej je spreminjanje klime v podjetju izredno zahteven, težak in zapleten proces; saj se mora upoštevati, da se morajo delavci na spremembe prilagoditi. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje dolo enih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni na in odzivanja, ki omogo a doseganje postavljenih ciljev«.

Klima se lahko spreminja nekontrolirano, kar sama od sebe. Takšno spreminjanje povzro ajo številni vplivi iz okolja. Lahko pa jo spreminjamo na rtno – z navodili poskušamo vplivati na vedenje posameznikov. Veliko dimenzij klime je mogo e spreminjati le z neposrednim delom, s pojasnjevanjem, prepri evanjem in z dokazovanjem (Lipi nik, 1998b, str. 79).

Po opravljenem merjenju organizacijske klime in analizi rezultatov vidimo, katere dimenzije klime so slabše, katere bi želeli okrepiti. Spreminjanje klime je zahteven proces. Lotimo se ga na rtno, preišljeno in procesno. Mihali eva (2007, str. 72–77) pravi, da je spreminjanje organizacijske klime torej proces od sedanjega stanja organizacijske klime do zaželenega stanja.

2 MOTIVACIJA

Colquitt, Lepine in Wesson (2015, str. 168) definirajo motivacijo kot seštevek sil, ki izvirajo znotraj in zunaj zaposlenega, ki sproži napor v zvezi z delom, dolo i smer, intenzivnost in vztrajnost. Pravijo, da je motivacija sestavljena iz ve dejavnikov, ki se delijo na notranje in zunanje (Colquitt et al., 2015, str. 168–192). Notranji dejavnik je ob utek zaupanja, zunanja dejavnika pa cilji in spodbude. Z motivacijo je možno uravnnavati višino delovnega napora, ki ga je pripravljen posameznik vložiti za dolo en cilj, kako hitro in kako dolgo je pripravljen delati za dosego zastavljenega cilja oz do kon nega rezultata.

Judge in Robbins (2015, str. 215–216) menita, da je motivacija proces, ki združuje posameznikovo intenzivnost (kako močno se posameznik trudi), vztrajnost in smer do zelenega cilja. Motiviranje delavcev je ena od pomembnejših nalog in eden ve njih izzivov vodstva. Motivacija izraža odnos do dela in sposobnosti za delo. Primeri pomanjkanja motivacije (Judge & Robbins, 2015, str. 215): z anketo (Gallup Poll) je 69 % delavcev priznalo, da vsak dan na delovnem mestu »trošijo« as, skoraj etrtina anketiranih je priznala, da je dnevni potrošek asa na delovnem mestu med 30 in 60 minutami. In kaj po nejo med tem asom? So na medmrežju, klepetajo z drugimi zaposlenimi in podobno.

Heller in Hindle (2001, str. 289–298) podarjata, da so visoko motivirani zaposleni zelo pomemben element vsake organizacije, ki želi biti uspešna. e želimo ljudi motivirati za dolo eno delo, moramo najprej razmisliti, kaj posameznike motivira. Organizacije zaradi želje, da bi zaposleni pokazali celo zmogljivost, opuš ajo nadziranje, poveljevanje in podobno, se raje osredoto ajo na spodbujanje in svetovanje. Za takšne spremembe so se odlo ili, ker so spoznali, da je nagrajevanje za uspešno opravljeno delo uspešnejše od kaznovanja za slabo opravljeno delo.

2.1 Na ini motivacije

Posameznike motiviramo na razli ne na ine (nekaterim veliko pomeni vir dohodka, drugim uveljavljanje, tretjim možnost oblikovanja socialnih kontaktov). Dolgoro no motivacijo dosežemo na na in samo motiviranja (Heller & Hindle, 2001, str. 289–298). Zelo je pomembno, da ima podjetje dobro postavljen sistem nagrajevanja, ki zaposlene tako spodbuja, da se potem vnaprej sami motivirajo za dosego im boljših rezultatov. Številne raziskave kažejo, da ljudi motivirajo razli ne potrebe, npr. dober vodja zna prepoznati potrebe zaposlenih in jih zadovoljiti; to je u inkovito sredstvo za doseganje uspešnosti zaposlenih.

Da je posameznik motiviran, to pokaže s svojim odnosom do dela: videti je sre en, izpostavlja svoje ideje, pozitivno se odziva na dodeljene naloge, cilj mu je im ve ji dosežek, na vprašanja odgovarja odkritosr no (Heller & Hindle 2001, str. 289–298). e je sistem motiviranja zastavljen slabo, delavci pa so preobremenjeni z delom, lahko vodi v demotiviranost. Demotiviranost delavcev se kaže predvsem v veliki fluktuaciji zaposlenih, daljših odsotnostih in pove anem številu bolniških odsotnosti.

Judge in Robbins (2015, str. 260) prikazujeta, kako razli ni sistemi pla ila lahko povišajo motiviranost zaposlenega. Podjetje mora imeti najprej izdelan dober pla ilni sistem. Pla a je po navadi najvišji strošek, zato mora tudi podjetje razmisliti, koliko lahko nagradi zaposlenega, da ne bi bil izdelek oz. bila storitev predraga. Opisujeta tudi študijo, ki je zajemala 126 velikih organizacij in je pokazala, da zaposleni, ki verjamejo, da dobivajo primerno pla ilo za svoje delo, imajo višjo samopodobo in so bolj produktivni.

Delbellova (2016) poudarja, da zaposleni delajo u inkoviteje takrat, ko so samoiniciativni, ko sami sebe motivirajo. e zaposlene ustrezno spodbudimo, je kon ni rezultat dober, saj je motivacija sredstvo za dodajanje pomembnega prispevka zaposlenih k dobrobiti podjetja.

2.1.1 Denarne nagrade in nedenarne nagrade

Z nagrajevanjem in s sistemi nagrajevanja se danes ukvarja veliko ljudi. Nagrade delimo na denarne in nedenarne. Sistem nagrajevanja (Lipinik, 1998b, str. 191) velikokrat ponazarja sistem, ki nagradi delavce glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti. Pri spodbujanju posameznikov pa mora delovati sinhronizirano; enako velja za skupine in dele organizacije ali pa organizacije kot celote. Cimerman et al. (2003, str. 166–167) pravijo, da je pomembno, da se poleg materialnega nagrajevanja izdelata tudi sistem nematerialnega nagrajevanja.

Pozitivni uinki nagrajevanja so tesno prepleteni s tem, kako zaposleni dojemajo sistem nagrajevanja. V primeru, da zaposleni ne razumejo sistema kot pravih, se lahko zgodi, da ga obravnavajo kot nepravilnih (Cimerman et al., 2003, str. 167). Ko podjetja postavljajo plačni sistem, se morajo zavedati, da idealnih rešitev ni. Bistvo ni v višini plačil, ampak v razumevanju plačilnega sistema, kakor tudi uporabe nematerialnih nagrad.

Kohn (v Zupan, 2009b, str. 533) je bil mnenja, da so nagrade v bistvu kazni, saj imajo uinek demotiviranja, ki ne delujejo spodbujevalno, ampak »kaznujejo« delavce, ki ne dobijo nagrad. Nagrade po njegovem mnenju silijo k tekmovalnosti in uničujejo odnose med zaposlenimi, zavirajo tveganje, zanemarjajo upravičene razloge ter podcenjujejo notranjo motivacijo. Poudarila bi nekatere prednosti in slabosti denarnih in nedenarnih nagrad.

2.1.2 Denarne nagrade

Psiholog (Judge & Robbins, 2015, str. 273) Deci je zapisal, da ko za neke zaposlene motivirati z nagradami, bodo zaposleni za to iskali bližnjice za doseganje rezultatov oziroma cilj; še posebej, če je nagrada le količina, ne pa kvaliteta. »Dober sistem plačevanja naj bi delavca spodbujal h kvalitetnemu delu, podjetju pa omogočil doseganje ciljev, ki jih prej ne bi dobil« (Kosi, Marc, & Peljhan, 2007, str. 25).

Različni zaposleni imajo različne potrebe; tudi pogledi na privlačnost različnih nagrad se spreminjajo med kulturami: druga kultura imajo drugačne motivatorje. Na primer: nekje bi bilo dajanje darilnih kartic zelo žaljivo, ker bi lahko sporočilo darila prejemnik razumel napačno. V Indiji bi bila dobra nagrada vstopnica za film, ki se pravkar vrti v kinu, v ameriških podjetjih pa po navadi svoje zaposlene nagrajujejo z izleti v Las Vegas; izleti s kockanjem in z alkoholom so še vedno tabu v nekaterih območjih Azije in Srednjega vzhoda. Številne raziskovalne študije kažejo, da imajo denarne spodbude večji motivacijski vpliv kakor pa nedenarne. Eden od razlogov je, da z denarjem zadovoljimo hkrati več različnih potreb. Na primer: z denarjem zadovoljimo osnovne potrebe; lahko si kupimo hrano, varujemo se za nesreče.

Denar pogosto izraža tudi občutek spoštovanja, označuje, da so zaposleni konkurenčni in dobro nagrajeni. Skratka, denar uinkuje na vse ljudi, razlikuje se samo pomen, kaj komu predstavlja. Posameznikovo dožemanje denarja je lahko potrjevanje uspeha, dosežkov ali spoštovanje; drugim pa predstavlja svobodo in priložnosti. Raziskave so pokazale, da moški sprejemajo denar kot simbolni vidik, kot uspeh, spoštovanje in svobodo; ženske pa temu ne dajejo tolikšne pozornosti (Colquitt et al., 2015, str. 174).

Prednosti in slabosti denarnih nagrad: denarne nagrade imajo tako prednosti kot slabosti (Zupan, 2001, str. 211). Dejstvo je, da so denarne nagrade izredno priljubljene, zaželeno, preproste, enostavno razumljive, lahko pa so dodatna spodbuda za delo. Enako kot denarne

nagrade se vrednotijo tudi darila visokih vrednosti, npr. zlata pisala, umetnine, potovanja, ve erje in kosila, prenosniki, redke knjige in podobno. Slabost tovrstnega nagrajevanja je, da se denarnih nagrad delavci hitro privadijo, zato jim s asoma motivacija upada. Denarne nagrade so vzete kot vsakdanje, postanejo samoumevne, niso obstojne.

2.1.3 Nedenarne nagrade

Ko podjetja in organizacije za nejo stiskati pasove, postanejo za njih nedenarne spodbude bolj privla ne. Judge in Robbins (2015, str. 267) sta izpostavila anketo v kateri je pred nekaj leti sodelovalo 1.500 zaposlenih. Odgovarjali so, kaj je najve ji motivator dela. Ve ina jih je odgovorilo, da priznanje. Primer nedenarnega nagrajevanja: Laura dela v restavraciji s hitro prehrano na Floridi, kjer zasluži samo 8.50 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD) na uro. Njeno delo ni zanimivo in nima izzivov, kljub temu pa je Laura navdušena nad svojo službo, šefom in podjetjem. Pravi, da ji je pomembno, da nadzornik njeno delo ve krat pohvali. V zadnjih 6 mesecih je bila tudi dvakrat izbrana za uslužbenko meseca (Judge & Robbins, 2015, str. 267). Pozitivna stran nedenarnih nagrad je, da so zastonj.

Od kulture in vrednot podjetja je odvisno, kakšne nagrade uveljavlja (Lipi nik, 1998a, str. 246). Podjetja se med seboj razlikujejo: vsako podjetje ima druga no kulturo, na in delovanja in cilje. Na podlagi teh razlik se ustvari tudi edinstven sistem nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 213). Primer nematerialnih nagrad: ve ja samostojnost pri delu, napredovanje po nazivu, javna in osebna priznanja, drse i delovni as. Obstajajo pa tudi nagrade, s katerimi ima vodstvo nizke stroške (Cimerman et al., 2003, str. 60) , prinese pa jim dokaj visok u inek. Takšne nagrade so: brezpla ne karte za obisk prireditvev, rezervirano parkirno mesto, boljšo ureditev delovnega prostora.

Dellbelova (2016) pravi, da je pohvala zelo velik motivator zaposlenih. Pomembno je, da vodje znajo zastaviti delo tako, da je zanimivo in ustvari na nek na in tekmovanje med zaposlenimi. Na takšen na in naj bi zaposleni dosegli višjo produktivnost, saj ima zaposleni pred seboj zanj privla en cilj, zato se bo potrudil, da ga bo dosegel.

Prednosti in slabosti nedenarnih nagrad: podobno kot denarne, imajo tudi nedenarne nagrade svoje prednosti in slabosti (Zupan, 2001, str. 209–212). Z njimi vodje pokažejo delavcem, da cenijo njihovo delo. Številne raziskave so pokazale, da delavcem ogromno pomenijo pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo. Takšne nagrade imajo dober vpliv na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih (velikokrat so zelo dober motivator), eprav ne prinašajo denarnega dobi ka. Slabost je, da delavcem ne pomeni veliko pohvala, e se ne pozna tudi pri pla i.

3 NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PROIZVODNJI

Delavce v proizvodnji se nagrajuje glede na delovno uspešnost, ki se meri s kvantitativnimi metodami, zato je nagrajevanje v proizvodnji odvisno od normativov oz, vnaprej dolo ene proizvedene koli ine dela (Prašnikar, 1992, str. 291). Zupanova (2009a, str. 432) meni, da uspešnost lahko merimo ali pa ocenjujemo. Razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v tem, da delovno uspešnost lahko merimo, e imamo dolo eno enoto mere za merjenje in orodje s katerim bi merili. Ocenjujemo jo pa takrat, kadar enote mere ne moremo dolo iti in tudi ne orodja, s katerim bi jo merili.

Možina (2002, str. 62) delovno uspešnost razlaga, kot delovni uinek oz. rezultat dela. Merilo za delovno uspešnost pa predstavlja rezultat, ki ga delavec lahko pokaže po končanem delu. Poudarja, da jo moramo ocenjevati in kasneje tudi pravi no nagraditi, saj bomo le tako lahko zagotovili zadovoljstvo delavca, s tem pa bomo vplivali tudi na njegovo motiviranost in prihodnjo delovno uspešnost.

3.1 Na in nagrajevanja

Delavci v proizvodnji imajo določeno količino dela, ki ga je potrebno opraviti. Njihovo nagrajevanje je odvisno od količine opravljenega dela (Prašnikar, 1992, str. 291). Proizvodni delavci imajo večinoma določeno normo, ki jo morajo dnevno doseči, da bi podjetja spodbudila produktivnost in motiviranost delavcev se poslužujejo različnih sistemov, ki temeljijo na produktivnosti. Takšen sistem je tudi delo na normo, kjer ima navadno delavec določeno število proizvodov, ki jih mora narediti v določeni uri, za število proizvodov, ki so nad normirano količino pa delavec dobi ustrezno višje plačilo. Sistem, ki temelji na produktivnosti je tudi plačilo po proizvodu, saj z njim podjetja motivirajo delavce, s sistemom »ve narediš, boljše zaslužiš«. V nadaljevanju bom predstavila plačilo po proizvodu ter različne načine določanja norme in sistema plačila po proizvodu.

- Različni načini določanja norme (Prašnikar, 1992, str. 291–292) ;
 - **normirani čas na enoto proizvoda**, uporablja v proizvodnji z daljšimi proizvodnimi cikli. Delavec naredi izdelek v krajšem času, kot je postavljen normirani čas, prejme prihranek, ovrednoten v denarju. Sem uvrščamo tudi Bedauxov plan, ki je mešanica normiranega časa in norme.
 - **Oblikovanje variabilnega dela, glede na načine doseganja norme**: Taylorjev sistem predvideva enako količino dela za vsako proizvedeno enoto. Delavec naredi večje število proizvodov, dobi tudi višje plačilo. V primeru, da naredi manj proizvodov, kot je normirano, dobi nižje plačilo. Pri Mericckovem sistemu, se razlikuje višina plačila za vsako proizvedeno enoto. Če je proizvedena količina nižja od postavljene norme, znesek pade pod neko normalno določeno višino plačila. V primeru višje proizvedene količine pa temu primerno zraste višina plačila.
 - **Oblikovanje variabilnega dela, glede na porabljen čas za enoto proizvoda** Halseyeva metoda prikazuje, kako se naj prihranek (zaradi krajše porabe delovnega časa na enoto proizvoda) razdeli med delavca in podjetje v razmerju 1 : 1. Rowanov plan je zagovornik, da se naj z višino prihranka poveča delež delavca. Grantov plan, delavec izdelava izdelek v krajšem času, kot je določeno, se mu zviša plačilo. Če manj časa delavec porabi za izdelavo izdelka, višja je njegova plačila.
- Sistem plačila po proizvodu oz. metoda enotne nagrade po količini proizvodov: pri tem sistemu se zaslužek delavca vnaprej obračuna z uporabo vnaprejšnje določene tarife (za enoto oz. proizvod) z upoštevanjem števila enot (Juran i., 1980, str. 246). Spodnja enačba (1) prikazuje izračun osebnega dohodka po tej metodi;

$$OD = A * n \quad (1)$$

*Osebni dohodek = tarifa za enoto delovnega uinka * število enot*

Primer; delavec naredi 1296 enot artikla 001, vnaprej dolo ena tarifa za to enoto je 0,009 evrov (v nadaljevanju EUR), naredi tudi 750 enot artikla 002, vnaprej dolo ena tarifa za to enoto je 0,014 EUR. Sledi izra un dnevnega osebnega dohodka;

$$OD_{delavec} = (0,009 \text{ EUR} * 1296 \text{ enot}) + (0,014 \text{ EUR} * 750 \text{ enot})$$
$$OD_{delavec} = 11,66 \text{ EUR} + 10,5 \text{ EUR} = 22,16 \text{ EUR}$$

Zgornji izra un prikazuje dnevni osebni dohodek delavca, ki je polepil 1296 enot artikla 001 in 750 enot artikla 002. Z delom je tako zaslužil 22,16 EUR.

Že Taylor (2006, str. 20–23) je v za etku prejšnjega stoletja predlagal kot naju inkovitejši na in pla evanja za dvig produktivnosti v proizvodnji sistem pla ila po proizvodu. V svojem poizkusu uveljavljanja na el znanstvenega managementa je dosegel, da je delavec v jeklarni naložil na vagon 47 ton ulitkov na dan namesto prejšnjih 12 ton. Za takšno u inkovitost je zelo pomembno, da so delavci primerno motivirani. Delavcem je pove al motivacijo z višjim pla ilom na tono naloženih ulitkov (namesto 1,15 USD bi prejeli 1,85 USD).

3.2 Sistem pla ila po enoti proizvoda

Sistem pla ila po enoti proizvoda je sistem pla ila, katerega podjetja najpogosteje uporabljajo za delavce, ki delajo v proizvodnji (Kosi et al., 2007 str. 20). »Pri sistemih pla evanja delavcev po koli inskih u inkih je pla a delavca odvisna od koli ine poslovnih u inkov, ki jih je delavec izdelal« (Kosi et al., 2007, str. 26), pri katerem so delavci pla ani po t.i. »fiksne m znesku« za vsako proizvedeno enoto. Sistem je zasnovan tako, da delavec prejme dolo en znesek za vsak izdelek, ki ga proizvede, ne glede na to, kako hitro ali po asi dela (Frost, b.1.).

Delavec je lahko pla an po takšnem pla ilnem sistemu na tistih delovnih mestih, kjer je možno izmeriti koli ino dela (vnos podatkov, pisanje, prevajanje, urejanje, reševanje anket, delo v klicnih centrih). Potrebno je najprej ovrednotiti, kolikšna je cena za posamezen izdelek, ki se po navadi od izdelka do izdelka razlikuje glede na zahtevnost in težavnost dela ter s težo posameznega izdelka. Pla ilo se vrednoti po sistemu: npr. na minuto pogovora, klic, besedo, projekt, stran, na pridobljeno stranko, rešeno anketo (Miles Brunelli, 2016).

Koncept pla ila po enoti proizvoda se uporablja že dalj asa; uporabljal se je predvsem v tekstilnih tovarnah in drugih proizvodnjah, kjer so pla evali delavce na podlagi njihove u inkovitosti. Danes se takšen sistem še vedno uporablja, še zlasti v državah v razvoju (Miles Brunelli, 2016).

V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) so ta sistem uporabljali v proizvodnem sektorju, kjer ni bilo fiksne pla e, ampak samo dejanska – ta temelji na tem, kar je zaposleni naredil, je dobil pla ano. Primer: V ameriških državah so na takšen na in pla ani prodajalci na stadionih, ki prodajajo oreš ke in sodo. Njihov sistem pla ila je narejen po na inu, da npr. e proda zaposleni 40 vre k arašidov po 1 USD, dobi za pla ilo 40 USD. Bolj ko delajo in se trudijo, ve bodo prodali in s tem tudi boljše zaslužili. Vendar pa takšen sistem pla ila ni primeren za vse dejavnosti. Primeren je npr. za takšna dela, kjer se da opravljeno delo izmeriti in temu primerno tudi ovrednotiti. Avtorja omenjata študijo,

katera je pokazala, da pla ilo po proizvodu spodbuja produktivnost delavca (Judge & Robbins, 2015, str. 262–265).

3.2.1 Prednosti pla ila po enoti proizvoda

Brezigarjeva (2002, str. 50–52) je v lanku opisala primer pla ila po u inku za delavce v sadovnjakih. e bi bili delavci pla ani po asu, bi delali po asneje, saj bi z manj truda na asovno enoto zaslužili ve . V primeru, da bi te delavce v sadovnjakih pla ali po u inku, torej po številu napolnjenih zabojev s sadjem, bi jih motivirali, da bi delali hitreje, ker bi poskušali im hitreje zaslužiti ve denarja.

Bowin in Harvey (2001, str. 304) sta izpostavila, da takšen sistem ni vedno u inkovit motivator. Delavci ugotovijo, da pove anje proizvodnje v asih prinaša tudi nasprotovanje/neodobravanje sodelavcev. V takem primeru lahko potreba po prijateljstvu in odobritvi odtehta spodbudo, da proizvedejo ve . Velikokrat je standard za pla ilo po enoti proizvoda nagnjen k spremembam, saj delavci odkrijejo na ine, kako opraviti delovno nalogo v krajšem asu, kot pa je standardno zastavljen.

Prednosti pla ila po enoti proizvoda (Brezigar, 2002; Frost, b.1.; Lipi nik & Možina, 1993; Maier, 1965):

- dejansko pla ilo delavca za opravljeno delo,
- delo bi bilo delo hitreje opravljeno,
- privabi le najhitrejše in najspretnейše delavce,
- spodbudi motivacijo, zaznavanje priložnosti, da lahko zasluži ve ,
- takšno motiviranje spodbudi delav evo produktivnost,
- stroškovna u inkovitost,
- pove anje proizvodnje,
- individualne razlike v pla ilu,
- sposobni delavci zaslužijo ve .

Prednosti predstavljenega sistema so, da podjetje dejansko pla a opravljeno delo; delo je zaradi sistema opravljeno hitreje; na takšen na in se privabi najhitrejše in najspretnейše delavce (Brezigar, 2002, str. 50–52).

Frostova (b.1.) je v svojem lanku za smallbusiness.chron.com izpostavila še stroškovno u inkovitost; tukaj podjetje pla uje delavce le po opravljenem delu. Po asnejši delavec naredi manj enot na uro kot delavec, ki je hitrejši, zato je takšno pla ilo stroškovno u inkovitejše.

Maier (1965, str. 425–427) je izpostavil, kot prednost pove anje proizvodnje, prisotne so individualne razlike v pla ilu. Lipi nik & Možina (1993, str. 49) menita, da na takšen na in, lahko sposobni delavci zaslužijo ve , ker so sposobni narediti ve jo koli ino izdelkov v delovnem asu.

3.2.2 Slabosti pla ila po enoti proizvoda

Slabosti pla ila po enoti proizvoda (Brezigar, 2002; Frost, b.1.; Lipi nik & Možina, 1993; Maier, 1965; Bowin & Harvey, 2001):

- sistem se osredotoča samo na produktivnost;
- lahko se zanemari kvaliteta;
- lahko vpliva negativno na timsko delo;
- zahteva več administracije;
- stalen stres, da bi zaslužil toliko, kot želiš;
- nižji zaslužek, če se po utišu slabo, saj delavcu tedaj pade produktivnost;
- ustvarja negotovost;
- bolj sposobni delavci zaslužijo več;
- nasprotovanje/neodobranje sodelavcev;
- standard za plačilo je nagnjen k spremembam;
- slabše zaslužijo starejši in delavci z manjšimi fizičnimi sposobnostmi.

Slabosti se pokažejo v tem, da se sistem osredotoča na produktivnost (Brezigar, 2002, str. 50–52), torej na enodimenzionalno ocenjevanje dela. Z njim lahko spodbudimo delavce, da ne posvečajo tolikšne pozornosti kvaliteti, ampak kvantiteti (saj se zavedajo, da če bodo več naredili, bodo več zaslužili).

Lahko pa vpliva negativno na timsko delo, saj se pogosto zgodi, da bi eden delavec želel narediti več količino kot ostali. Ta sistem zahteva več administrativnega dela pri izražanju plače (Frost, b.1), saj se raven produktivnosti spreminja.

Delavci so pri takšnem sistemu pod stalnim stresom, saj je njihov cilj več zaslužiti. Tudi produktivnost ni vsak dan enaka: kakšen dan se lahko delavci po utišu slabo na delovnem mestu ali pa so preutrujeni, tedaj bo njihova produktivnost slabša, s tem pa tudi njihov zaslužek (glej Prilogo 2).

Če so zaposleni plačani glede na čas (Frost, b1), se zavedajo, da bodo plačani vedno enako, ali bodo delali hitreje ali počasneje; zato se niti ne potrudijo in delajo z najmanjšim naporom. Maier (1965, str. 428–427) je, kot pomanjkljivost izpostavil, da ustvarja negotovost, pri takšnem sistemu plačila, zaslužijo več bolj sposobni delavci.

Lipinik & Možina (1993, str. 49, 64), kot slabost izpostavljata, da lahko delavci vsak čas zbolijo, ostarijo oz. se jim na kakšen drug način sposobnost za delo zmanjša. Tudi zaradi utrujenosti, ki se pokaže kot nižja fizična zmožnost za opravljanje delovnih nalog, se lahko zmanjša delovna učinkovitost.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Predstavljeno podjetje sem si izbrala, ker ima zanimiva in motiviranja zaposlenih, želela sem izmeriti klimo v podjetju, ki se razlikuje od ostalih. Podjetje (glej Prilogo 3): se ukvarja z zunanjim izvajanjem dejavnosti angl. *outsourcing*, saj tako podjetjem omogoči, da prihranijo na času; saj jim ni potrebno izgubljati nepotrebne, dragocene časa z iskanjem delavcev, ki bi bili usposobljeni za takšno delo. Konkurenca na prednost podjetja temelji na konkurenčnosti delavcev, na njihovih sposobnostih in znanjih. Direktor podjetja poudarja, da je dejstvo, da usposobljeni delavci naredijo do štiri krat več količino, kakor pa neusposobljeni.

Delo v podjetju je velikokrat izjemno monotono, zato je zelo pomembno imeti izdelan dober sistem motiviranja. V podjetju vlada tiho znanje, katerega se lahko naučimo z

uvajanjem v delovni proces. Mnogo podjetij je že poizkusilo posnemati njegov sistem, vendar neuspešno. Podjetje je majhno; redno zaposluje 3 delavce, po potrebi 2 pogodbeni delavca in 1 študenta. Pri več jih naroči ali dela tudi 10 delavcev. Glede na to, da je podjetje majhno, je njihova konkurenca na prednost, hitra odzivnost in fleksibilnost.

4.1 Zgodovina podjetja in organizacijska struktura

Podjetje (glej Prilogo 3) posluje v Sloveniji od leta 2001, organizirano je kot d.o.o. Njihova glavna dejavnost je izdelava in etiketiranje/lepljenje nalepk oz. etiket. Nudi angl. *outsourcing* oz. zunanje izvajanje dejavnosti ve podjetjem. Podjetjem na takšen način omogoča, da ostanejo konkurenca nejša. Tako so lahko učinkovitejša, zaradi zniževanja stroškov (izogibe se situacijam in težavam pri iskanju usposobljenega kadra).

Poslanstvo podjetja; dolgoročno usmerjenost v uspešnost podjetja. Svojim delavcem ponudi več, kakor konkurenca. Podjetje že na začetku privabi uspešne delavce, saj zaradi variabilnosti plačil, ostanejo le najuspešnejši. S tem podjetje avtomatično filtrira, da dobi uspešne delavce, katere zadrži zaradi dobrega plačila.

Vizija podjetja je biti največji zunanji izvajalec s področja deklariranja in izdelave različnih darilnih pakiranj. Organizacijska struktura izbranega podjetja je prikaz odnosov med ljudmi, ki so potrebni, da se izvede delovna naloga. Direktor podjetja odreja naloge delavcem, ki vodijo svoje skupine delavcev, študentov in pogodbenih delavcev (če je povečan obseg dela).

4.2 Predstavitev sistema motiviranja in nagrajevanja v podjetju

V izbranem podjetju (glej Prilogo 3) uporabljajo za motiviranje delavcev plačila po proizvodu/uključeno, to je po nalepljenih nalepkah. Plačila za posamezen proizvod/enoto določijo po sistemu; da direktor ali pooblašeni delavec poskusno polepi manjšo količino proizvodov/enot in tako določi, koliko se jih polepi v eni uri. Plačila pa niha navzgor ali navzdol glede na velikost etikete, teže izdelka in zahtevnost lepljenja.

Vendar vsi delavci niso vedno primerni za tak sistem dela in plačila, zato me je zanimalo, kako podjetje izbira nove sodelavce. Direktor mi je odgovoril, da najprej povpraša svoje delavce, če poznajo koga, ki bi takšno delo opravljal, in če je novi delavec že usposobljen za takšno delo, mu predstavi načrt dela. Potrebne lastnosti kandidata za delo so: ročnost, hitrost, natančnost in fleksibilnost. Če novi delavec še ni opravljal tovrstnega dela, se naredi praktični preizkus, nato pa se delavec sam odloči, ali mu ustreza tovrstni načrt dela ali ne. Kasneje novega delavca stari delavci vpeljejo v delo, mu pokažejo merila ter ga nadzirajo, da delo opravi kakovostno.

Pri tovrstnem načrtu dela pride do tega, da lahko delavci zaslužijo več denarja v eni uri. Za tiste, ki pridejo v podjetje služiti denar, je tovrstni načrt boljše. Tistim, ki zaslužek ni na prvem mestu, pa s tem načrtom niso zadovoljni.

Za tovrstni sistem motiviranja in nagrajevanja se je podjetje odločilo zaradi (glej Prilogo 3):

- **lažjega vodenja:** ni potrebe po nadzoru nad delavci, ker sami kontrolirajo kakovost (dobimo povratne informacije o kakovosti, če je potreba po ponovnem lepljenju,

delavec, ki je polepil prvotno blago, polepi še enkrat pravilno brez plačila za popraviljanje. Zato delavci delajo raje dobro, da jim ni potrebno dela ponavljati, saj s tem izgubljajo čas in zaslužek. Ker ni nadzora delavcev, se prihrani 5–10 % vrednosti izvedenega dela.

- **Lažje organizacije dela:** zaradi takšnega sistema so delavci motivirani, da naredijo več. Posledično je potrebno manjše število zaposlenih in delo je hitreje opravljeno. Tudi za naročnike je boljše, da v njihovo organizacijo pride manj zunanjih ljudi, saj imajo tako obutek večjega nadzora.
- **Boljša klima v podjetju:** delavci so zadovoljni s takšnim sistemom plačila, saj zaslužijo več v primerjavi s tistimi na uro. Vzdušje je sproščeno, razvija se prijateljski odnos.
- **Lažjega prilagajanja potrebam po delu:** podjetje se lahko lažje prilagodi potrebam po delu, ker je količina naročenega dela velika, velikokrat so tudi naročniki prostorsko omejeni in ni prostora še za dodatnih 20 ljudi. Podjetje ima 4–5 ljudi, ki so specializirani/usposobljeni za takšno opravljanje dela. Lažje prilagodi potrebam po delu, ker ima manjše število delavcev.
- **Višje produktivnosti:** delavci vedno iščejo bližnjice, kako bi delovno nalogo lahko opravili hitreje in enako kvalitetno. Zaradi nenehnih izboljšav/inovativnosti delavcev se naredi večja količina delovnih nalog.

Direktor izbranega podjetja mi je predstavil prednosti in slabosti sistema, ki ga prakticira v podjetju. Noben sistem ni popoln, vsak ima določene prednosti in pomanjkljivosti, saj je težko razviti sistem, ki bi ustrezal različnim posameznikom. Vsak posameznik ima svoje predstave, mnenja, občutja, vrednote, zato je težko prilagoditi sistem, da bi ustrezal vsem.

Prednosti uporabljenega sistema (glej Prilogo 3):

- **produktivnost:** delavci polepijo tudi do 4-krat večjo količino. Primer: primerjava produktivnosti z naročnikom. Naročnik se ukvarja s skladiščenjem izdelkov. Njihovi zaposleni opravljajo samo eno aktivnost, zato se ne morejo osredotočiti na le eno aktivnost, da bi jo izboljšali (tudi nimajo potrebe, ker aktivnosti skladiščenja izdelkov prevladujejo nad lepljenjem izdelkov).

Naročnik: 8 delavcev lepi nalepke na 12.000 artiklov 2 delovnika. Podjetje, ki je specializirano za lepljenje nalepk in ima ustrezno motivirane delavce pa porabi za enako količino polepljenega artikla 1 delavnik s 4 delavci.

Izračun:

$$\text{naročnik: } 8 \text{ delavcev} * 16 \text{ ur} (2 * 8 \text{ ur}) = 128 \text{ ur}$$

$$\text{izbrano podjetje/zunanji izvajalec: } 4 \text{ delavci} * 8 \text{ ur} = 32 \text{ ur}$$

$$\text{formula: } P_L (\text{produktivnost dela}) = Q (\text{količina}) / L (\text{vloženi delovni čas}) \quad (2)$$

$$P_L \text{ naročnik} = 12000 \text{ enot} / 128 \text{ ur} = 93,75 \text{ enot/uro}$$

$$P_L \text{ izbrano podjetje} = 12000 \text{ enot} / 32 \text{ ur} = 375 \text{ enot/uro}$$

Iz izrauna po formuli (2) je razvidno, da je produktivnost naročnika 93,75 enot/uro. Produktivnost izbranega podjetja pa je 375 enot/uro, kar predstavlja 400 % povečanje produktivnosti glede na produktivnost naročnika (Kosi et al., 2007, str. 57).

- **Fleksibilen delovnik:** reševanje konflikta delo – družina (fleksibilni na in iz zaposlovanja, delo na domu, fleksibilen delovni čas).

- **Delavci delajo poljubno število ur:** delajo, kolikor asa želijo. Svoj delovni as si odmerjajo sami, zato so bolj zadovoljni, saj imajo ve asa za svoje aktivnosti in obveznosti. Pomembno je le, da v asu, ko so prisotni na delovnem mestu, svoje delovne naloge opravijo kakovostno.
- **Delavci si sami odrejajo odmore:** zaradi utrujenosti delavca se zmanjša njegova zmožnost za opravljanje delovnih nalog. Delavci imajo možnost, da gredo na odmor, malico ali kosilo, kadar želijo oz. utijo potrebo po odmoru in po itku. Delavci so bolj zadovoljni in produktivni, e so spo iti in siti.

Slabosti uporabljenega sistema (glej Prilogo 3):

- takšen na in pla ila se lahko uporablja samo za **dela, ki so merljiva** s številom izvedenih postopkov, kar pa ni vedno mogo e. Pri delavcih, ki so pla ani na uro, se dostikrat pojavi nejevolja, ker se zavedajo, da e bi obstajala možnost koli inskega pla ila, bi zaslužili ve , ker naredijo veliko koli ino proizvodov v eni uri.
- Spremljati je potrebno **kvaliteto dela in korigirati odklone**. Vsak delavec sam nadzira svojo kvaliteto dela. e se npr. ugotovi, da delo ni bilo opravljeno, kakor je bilo dogovorjeno, mora popraviti nekvalitetno izvedeno delovno nalogo. Za popravljanje delavci niso pla ani.
- Ker prihajajo delavci v stike z zaposlenimi, ki jih pla ujejo na uro, prihaja do **zavisti in škodoželjnosti**. Delavci naro nikov se vedno sprašujejo, kako je mogo e, da ima nek delavec lahko konstantno hitrost pri svojem delu. Verjetno se jim zdi udno, da nekdo dela hitreje od njih, ki takšno delo opravljajo dalj asa. Delavci se za nejo med seboj pogovarjati o osebnih dohodkih, kar pripelje do zavisti in škodoželjnosti, ker naši delavci povedo, da so pla ani na proizvod. Delavci naro nikov hitro pomnožijo opravljeno delo z neko njim znano ceno za proizvod in se kaj hitro zavedajo, da so zunanji delavci ve pla ani kakor pa oni, etudi delavci za svoje pla ilo naredijo tudi do 4-krat ve jo koli ino.
- **Nerazumevanje s strani naro nika**, ko izve, da delavci zunanjega izvajalca bolje zaslužijo od njegovih delavcev. Zaradi takšnega nerazumevanja dostikrat izgubijo delo. V asih bi bilo bolje, da delavci ne bi povedali, kako so pla ani za svoje delo, saj velikokrat pripelje do nerazumevanja in nevoš ljivosti. Direktor izbranega podjetja meni, da e bi se naro niki zavedali, kaj motivira njihove delavce, da ne bi hodili samo v službo, ampak bi dejansko tudi z veseljem delali, bi lahko svojo produktivnost povišali in jim v marsikateri organizaciji ne bi bilo potrebno izvajati ve izmenskega dela.
- **Ve administracije:** zaradi sistema je posledno ve administracije, saj se vodi evidenca koli in po dnevih, ki jih je posamezen delavec naredil.

5 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

Raziskave organizacijske klime v izbranem podjetju sem se lotila, ker me je zanimalo, kakšno vzdušje vlada v podjetju, kakšni odnosi so med sodelavci, kako so zadovoljni s pla ilnim sistemom v podjetju. Med pisanjem zaklju ne naloge sem ugotovila, da v podjetju do sedaj niso še nikoli merili in spremljali klime. Raziskave sem se lotila tako, da sem poiskala dimenzije, ki najbolje pokažejo vpliv na klimo. Podlago za vprašalnik sem vzela vprašalnik SiOK, kateremu sem dodala nekaj lastnih vprašanj. Na spletnem mestu www.mojaanketa.si sem objavila vprašalnik, povezavo do spletne strani sem poslala

delavcem na e-maile, katere mi je po predhodnem dogovoru z delavci posredoval direktor podjetja. Delavci so vprašalnik izpolnjevali na spletnem mestu, zato so odgovori popolnoma anonimni. V nadaljevanju bom predstavila vprašalnik in analizo raziskave, na koncu pa sledi še razprava o rezultatih vprašalnika in podajanje predlogov za izboljšanje organizacijske klime.

5.1 Metodologija

Vprašalnik sem sestavila na podlagi vprašalnika projekta SiOK (Priloga 4). Na za etku vprašalnika sem vklju ila demografska vprašanja in nekaj lastnih vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo z obstoje im pla ilnim sistemom. Sestavljajo ga posamezne trditve, ki se nanašajo na 12 izbranih dimenzij. Na podlagi posameznih trditev so morali anketiranci opredeliti trditev, glede na stanje v podjetju po 5-stopenjski lestvici: 1 (sploh se ne strinjam) – 5 (popolnoma se strinjam). V vprašalnik je vklju eno tudi merjenje zadovoljstva delavcev, saj zadovoljstvo delavcev v veliki meri vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Vprašanje vsebuje 9 trditev, katere anketiranci razvrstijo glede na 5-stopenjsko lestvico: 1 (zelo nezadovoljen) –5 (zelo zadovoljen). Dodan je tudi prostor za pohvalo in grajo obstoje ega pla ilnega sistema. Na koncu vprašalnika so anketiranci lahko podali predloge o rešitvah dolo enih problemov. Anketirala sem vse delavce. Na prvi strani vprašalnika sem se predstavila in jim razložila namen anketiranja.

5.2 Analiza organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju

Analize raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem se lotila, ko so vprašalnik rešili vsi delavci izbranega podjetja. Ker imajo v podjetju majhno število zaposlenih, sem povezavo do vprašalnika poslala tudi pogodbenim delavcem, ki ob asno vsko ijo, e je velika potreba po delu in študentom. Ker so vsi navedeni delavci pla ani po svojem kon nem delovnem rezultatu, se mi zdijo vsi primerni kandidati za anketiranje. Na podlagi prejetih odgovorov, mnenj in predlogov sem se lotila analize vsake dimenzije posebej, da bi ugotovila, katere dimenzije pešajo, katere bi bilo potrebno izboljšati.

Struktura anketiranih zaposlenih: v raziskavo je bilo vklju enih 7 delavcev (Slika 1 v Prilogi 5): med njimi je bilo 5 žensk, kar je 71 %, in 2 moška, kar je 29 % vseh delavcev podjetja. Iz rezultatov vidimo, da v podjetju prevladuje delež žensk v delovni sili. Najve anketiranih oseb je v podjetju zaposlenih (Slika 2 v Prilogi 5) od 3–10 let, kar skupno predstavlja 85,8 % oz. 6 delavcev. Od teh 6 so 3–je delavci zaposleni v podjetju od 3–5 let, kar predstavlja 42,9 % vseh delavcev v podjetju. 3 delavci so v podjetju zaposleni ve kot 5 let, to je 42,9 %, sledi jim 1 delavec, ki je v podjetju zaposlen od 1–3 let, kar predstavlja okoli 14,3 %. Najve anketirancev je starih od 26–40 let, kar predstavlja starost 85,8 % vseh delavcev, torej je 6 delavcev podjetja starih od 26–40 let, 1 delavec pa je star do 26 let, kar predstavlja 14,3 % vseh delavcev. Povpre na starost delavcev v podjetju je 29,42 let. V podjetju prevladujeta poklicno izobraževanje (42,9 %) in srednješolska izobrazba (42,9 %), en delavec ima magisterij (14,3 %).

Vprašalniku sem dodala dodatna vprašanja, saj me je zanimalo, kako delavci podjetja, ob utijo vzdušje v svojem podjetju; ali menijo, da ima sistem pla ila vpliv na vzdušje v podjetju;

- na vprašanje (Slika 3 v Prilogi 5) Kakšna se jim zdi klima v podjetju? je največ anketirancev odgovorilo z niti dobra niti slaba, kar predstavlja 57,1 % vseh delavcev oz. 4 delavci. 3-je delavci so mnenja, da je vzdušje v podjetju dobro, kar predstavlja 42,9 % vseh delavcev. Da je klima v podjetju slaba, ni odgovoril nobeden.
- Na vprašanje Kaj vas najbolj motivira za delo? so bili odgovori enotni (Slika 4 v Prilogi 5). Odgovorili so, da jih pri delu najbolj motivira denar. Na izbiro so imeli še možne odgovore: prejeta darila, pohvala s strani nadrejenega in priznanje. Tukaj se zelo razlo no vidi, da delavci, ki delajo v tem podjetju, delajo zaradi dobrega zaslužka, zato je tudi denar njihov največji motivator. Torej se je direktor podjetja pravilno odločil z izbiro sistema plačila.
- S plačilom, prejetim za svoje delo, so zadovoljni 4 delavci (glej Sliko 5 v Prilogi 5), kar predstavlja 57,1 % vseh delavcev. 2 menita, da je plačilo zadovoljivo (28,6 %), en delavec pa je mnenja, da je plačilo neustrezno (14,3 %).
- Večina delavcev (glej Sliko 6 v Prilogi 5) je enotnih: 4 delavci (57,1 %) so mnenja, da so v primerjavi s primerljivimi podjetji plačani zelo dobro, dva (28,6 %) sta mnenja, da sta plačana dobro in eden (14,3 %) meni, da ni plačan niti slabo niti dobro.
- V primerjavi s primerljivimi podjetji. 6 delavcev je zadovoljnih s sistemom plačila (glej Sliko 7 v Prilogi 5), le en je delno zadovoljen. Vsi pa so si enotni, da sistem plačila v podjetju vpliva na splošno vzdušje (glej Sliko 8 v Prilogi 5).

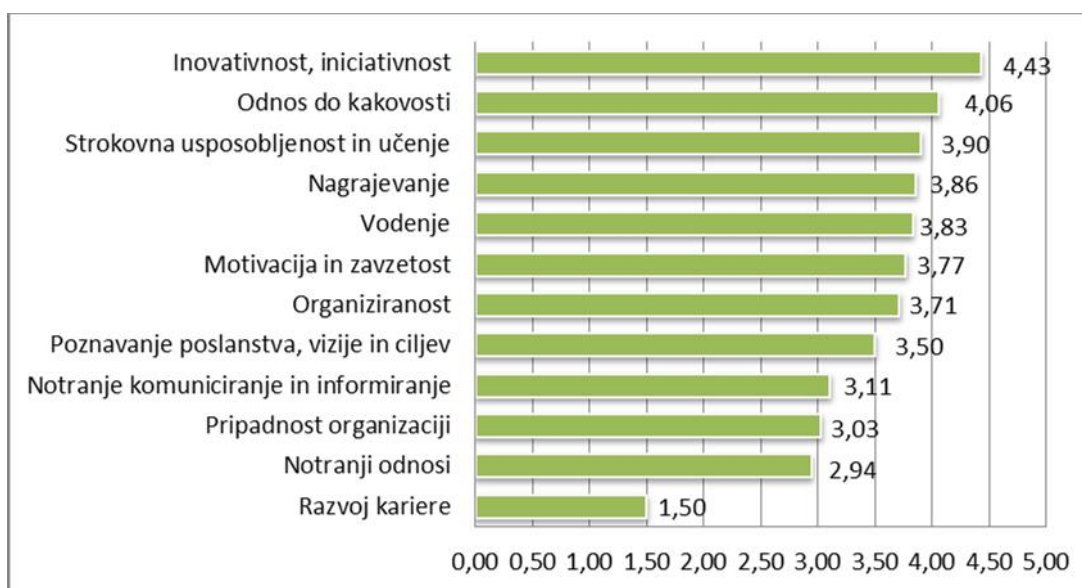
Prikaz in analiza rezultatov raziskave

Po mnenju Mihaličeve (2007, str. 54) so dimenzije, kot so odnos do kakovosti, dimenzija vodenja in dimenzija strokovne usposobljenosti in učenja ene izmed najpomembnejših. Če so te dimenzije na zelo visoki stopnji, potem naj ne bi bilo zaskrbljujoče, če je kakšna dimenzija slabše ocenjena.

Klima po merjenju v podjetju v povprečju znaša 3,47 (glej Tabelo 1 v Prilogi 5). Priloga prikazuje povprečne vrednosti posameznih dimenzij po velikosti; prikazuje splošen pregled povprečnih vrednosti po posameznih dimenzijah klime od najnižje do najvišje ocenjenih v izbranem podjetju v letu 2016.

Rezultati, prikazani na Sliki 1, prikazujejo, da je najslabše ocenjena dimenzija »razvoj kariere«, njena povprečna vrednost znaša le 1,5. Sledita ji dimenzija »zadovoljstvo« z 2,89 in dimenzija »notranji odnosi« z 2,94. Najboljše ocenjene dimenzije so inovativnost in iniciativnost (4,43), odnos do kakovosti (4,06), strokovna usposobljenost in učenje (3,9), nagrajevanje (3,86), vodenje (3,83) in motivacija in zavzetost (3,77).

Slika 1: Grafi ni prikaz povpre nih vrednosti opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva



V nadaljevanju sledi pregled rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime.

Inovativnost in iniciativnost: ta dimenzija je v izbranem podjetju ocenjena najvišje, in sicer njena povpre na vrednost je 4,43 (glej Sliko 9 v Prilogi 5). Delavci se zavedajo, da so v podjetju pomembne stalne izboljšave delovnih procesov, da so spremembe nujne, saj le-tako lahko ohranjajo konkuren no prednost podjetja. Najbolje ocenjena trditev je, da se v podjetju pri akuje, da ideje za izboljšave, dajejo vsi in ne le vodilni kader. Iš ejo vedno boljše tehnike za hitrejše in enako ali bolj kakovostno opravljanje delovnih nalog. Za njih je zelo pomembno, da so ustvarjalni in inovativni.

Odnos do kakovosti je druga najbolje ocenjena dimenzija v izbranem podjetju. Njena povpre na vrednost je 4,06 (glej Sliko 10 v Prilogi 5). Zavedajo se, da je pri njihovem delu zelo pomembna kakovost, zato se po utijo odgovorne, e slabo opravijo delo. Za njih sta kakovost in koli ina dela ve inoma enako pomembni. V podjetju se zavedajo, da je kakovost dela pomembna, zato imajo dolo ene standarde in cilje za kakovost. Slabše ocenjena je le trditev, da svoje sodelavce obravnavajo kot stranke.

Strokovna usposobljenost in u enje: skupna povpre na ocena je 3,90 (glej Sliko 11 v Prilogi 5). Delavci se na delovnem mestu u ijo drug od drugega. e kdo najde boljši sistem za neko delovno nalogo, ga pokaže ostalim delavcem, da ga posnemajo. Ta trditev je najboljše ocenjena. Malo slabše sta ocenjeni trditvi, da v podjetju delajo le usposobljeni delavci ter da podjetje nudi ustrezno usposabljanje za dobro opravljanje delovnih nalog.

eprav se 6 delavcev strinja s trditvijo, da v podjetju delajo le usposobljeni delavci in 1 delavec se strinja delno.

Nagrajevanje: povpre na vrednost dimenzije je 3,86 (glej Sliko 12 v Prilogi 5). Anketiranci so mnenja, da so ustrezno nagrajeni za svoje delo. Menijo, da prejema pla o, ki je višja od ostalih primerljivih delovnih mest. Zavedajo se, da se njihova delovna uspešnost vrednoti po opravljenih delovnih nalogah, torej kon nih rezultatih. Najnižje ocenjena trditev je, da za slabo opravljeno delo sledi kazen. Edina kazen je, da delavec, ko popravlja slabo opravljeno delo, za to ni pla an.

Vodenje: aritmeti na sredina vseh trditev dimenzije vodenje znaša 3,83 (glej Sliko 13 v Prilogi 5). Rezultati raziskave nakazujejo, da so delavci podjetja v glavnem zadovoljni z vodenjem. Najbolje ocenjena trditev je, da so samostojni pri svojem delu, sledi ji trditev, da v podjetju ni ukazovalnega vedenja. Najslabše ocenjena trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Motivacija in zavzetost: etrta povpre na vrednost dimenzij klime je motivacija in zavzetost, in sicer 3,77 (glej Sliko 14 v Prilogi 5). V tej dimenziji je najbolje ocenjena trditev »delavci v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo« s povpre no vrednostjo 4,43. Za svoje delo so motivirani in pripravljeni na dodatno delo, e se to od njih zahteva. Najslabše ocenjena je trditev, da se dober poslovni uspeh opazi in pohvali.

Organiziranost: ta dimenzija je po ocenah delavcev v izbranem podjetju uvrš ena na sedmo mesto s povpre no vrednostjo 3,71 (glej Sliko 15 v Prilogi 5). Delavci imajo jasno predstavo o tem, kaj so njihove delovne naloge, kaj se od njih zahteva, pri akuje. Razumejo svoj položaj v organizacijski shemi. Slabše so zadovoljni s pravo asnim sprejemanjem odlo itev vodij.

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev: povpre na vrednost trditev je 3,50 (glej Sliko 16 v Prilogi 5). Iz analize je razvidno, da delavci poznajo poslanstvo, vizijo in cilje podjetja. Cilji za doseg so realno postavljeni.

Notranje komuniciranje in informiranje: dobra komunikacija v podjetju je zelo pomemben dejavnik uspešnega delovanja podjetja. V podjetju je komunikacija med delavci in vodstvom podjetja zelo dobra, sproš ena in prijateljska. Informacije so posredovane na razumljiv na in, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje delovnih nalog. Najslabše ocenjena je trditev, da so delovni sestanki redni. Povpre na vrednost trditev je 3,11 (glej Sliko 17 v Prilogi 5).

Pripadnost organizaciji: (glej Sliko 18 v Prilogi 5) povpre na vrednost trditev dimenzije je 3,03. Trditvi »delavci tudi zunaj podjetja govorimo lepo o svojem podjetju« in »ponosen sem, da delam v tem podjetju«, sta visoko ocenjeni, kar nam pove, da so delavci na splošno zadovoljni. Slabo ocenjena trditev je »o zvestobi organizaciji v primeru znižanja pla e«. Saj je veliko delavcev pripravljeno zapustiti organizacijo, e bi se znižala pla a zaradi poslovnih razlogov. Dejstvo, da ne bi bili pripravljene delati za nižje pla e je njihov glavni motivator denar, in sicer so vsi na vprašanje, kaj jih motivira pri delu, odgovorili, da denar. Mislim, da je zelo pomembno dejstvo, da delavci radi prihajajo v službo. Najslabše ocenjena trditev pa je o varni zaposlitvi. Mislim, da bi se pripadnost podjetju zvišala, e bi podjetje omogo ilo delavcem varno zaposlitev.

Notranji odnosi: ta dimenzija je prva, ki je dosegla slabo povpre no vrednost 2,94 (glej Sliko 19 v Prilogi 5) in jo lahko uvrstimo pod slabše ocenjene dimenzije. Na splošno gledano v podjetju vladajo slabi medsebojni odnosi. Najbolje ocenjena trditev je, da konflikte, ki nastanejo, rešujejo v skupno korist. Slabo ocenjujejo medsebojne odnose, saj bolj tekmujejo, kakor pa sodelujejo.

Zadovoljstvo: delavci podjetja zadovoljstvo ocenjujejo slabo (glej Tabelo 2 v Prilogi 5), in sicer aritmeti na sredina zadovoljstva v podjetju je 2,89. Najnižja ocenjena trditev (glej Sliko 20 v Prilogi 2) je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo z možnostjo napredovanja in izobraževanja. Delavci podjetja so nezadovoljni, ker v podjetju ne obstaja

možnost dolgoročne zaposlitve za vse, ker podjetje dela nima vnaprej zagotavljenega in se lažje prilagaja potrebam po delu, če ima manjše število zaposlenih; po potrebi pa zaposluje še študente in pogodbene delavce. Napredovanja v podjetju ni, razen zamenjava vodilnega delavca v času dopusta ali bolezni. Najbolj so delavci izbranega podjetja zadovoljni z delovnim časom in s plačilo. Sledita jima zadovoljstvo s samim delom in z nadrejenim. Malo manj so zadovoljni s statusom, ki ga imajo v podjetju. Delovni pogoji so dostikrat slabi: prah, hrup, pozimi mraz, poleti vročina.

Razvoj kariere: to je dimenzija, ki je v podjetju najslabše ocenjena (glej Sliko 21 v Prilogi 5) – njena povprečna vrednost je 1,5, saj so delavci enotnega mnenja, da v podjetju nimajo prihodnosti, ker ni možnosti napredovanja na kakšno drugo delovno mesto. S svojim dosedanjim osebnim razvojem niso zadovoljni, ker vedo, da ta zaposlitev ni za dolgo časa, da bodo slej ko prej morali poiskati novo zaposlitev, ker kot starejši in fizično bolj aktivni bodo težko nadaljevali s takšnim delovnim tempom oz. bodo sčasoma zahtevali prejemati nižji osebni dohodek.

5.3 Razprava o rezultatih izvedene raziskave in predlogi izboljšav

Rezultati izvedene raziskave nam služijo kot pripomoček za soočenje s problemi v podjetju, saj nam prikažejo dokaj realne poglede na prednosti in slabosti v podjetju. V prejšnjem poglavju sem predstavila analizo rezultatov raziskave organizacijske klime v izbranem podjetju, ki je pokazala prednosti in pomanjkljivosti podjetja, in sicer je pokazala potrebo po korenitih spremembah v posameznih dimenzijah. Raziskava v celoti gledana je pokazala zadovoljujoče rezultate, saj znaša izmerjena povprečna vrednost dimenzij 3,47. Predlagam, naj podjetje svoje prednosti ohranja, pomanjkljivosti naj pa za ne aktivno, temveč jih prepreči.

Glavne prednosti podjetja: raziskava je pokazala, da delavci podjetja najbolj pozitivno ocenjujejo dimenzijo inovativnost in iniciativnost. Zavedajo se, da se želijo biti hitri in posledično konkurenčni, morajo vedno iskati nove ideje za hitrejšo in kakovostnejšo deklariranje. Dobro ocenjujejo tudi dimenzijo odnos do kakovosti. Poskušajo se odgovorne za kakovost dela in po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Sledijo jim dimenzija strokovno usposabljanje in učenje: v podjetju se delavci učijo drug od drugega, so primerno usposobljeni, podjetje pa jim nudi ustrezno usposabljanje za dobro opravljanje delovnih nalog.

Dobro so ocenjene tudi dimenzije nagrajevanje, vodenje in motivacijo. Delavci so samostojni pri svojem delu, vodje se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela. V podjetju ni ukazovalnega vedenja. Zelo pomembno je, da zna vodja ustrezno motivirati delavce, da pozna dejavnike, ki jih motivirajo in spodbujajo pri delu. Na njihovo višjo storilnost vpliva plačilo po proizvodu, kar posledično povečuje zavzetost za delo. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni, prejemajo višje plačilo v primerjavi s primerljivimi podjetji. Bolj obremenjeni z delom zaslužijo več. Pri teh dimenzijah je podjetje na dobri poti, na njih naj gradi tudi v prihodnosti.

Najslabše ocenjeni dimenziji sta dimenzija notranjih odnosov in dimenzija razvoja kariere. Ti dve dimenziji predstavljata podjetju izziv v prihodnosti. Kot **pomanjkljivosti/slabosti** pa so se pokazale tudi posamezne trditve in zadovoljstvo z možnostmi zaposlitve, zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in napredovanje. V nadaljevanju bom

predstavila nekaj možnih ukrepov in predlogov, s katerimi bi lahko izboljšali organizacijsko klimo v izbranem podjetju.

Potrebno je ukrepati v dimenzijah, ki so se pokazale kot slabosti/pomanjkljivosti podjetja, ter na nekaterih posameznih trditvah, ki so bile slabo ocenjene.

Dimenzija notranjih odnosov: v podjetju vladajo slabi medsebojni odnosi, med sodelavci ni zaupanja, na delu bolj tekmujejo, kakor pa sodelujejo. To je posledica sistema, ki ga v podjetju uporabljajo, saj delavce motivira denar. V službo pridejo, da dobro zaslužijo. Ker želijo zaslužiti im več, prihaja do nesoglasij med sodelavci in tekmovalnosti pri izbiri »robe«. Podjetju predlagam, da uvede sistem razdelitve proizvodov med vse delavce enako. Paleta enakih proizvodov naj porazdeli med vse delavce, tako bodo naredili vsi enako količino, tekmovanje se bo zmanjšalo, sodelovanje povečalo, medsebojni odnosi pa okrepli. Glede na zelo slabo stanje predlagam kakšno druženje tudi zunaj podjetja: podjetje naj organizira piknik ali vikend v naravi, tako se bodo delavci lahko sprostil in malo osvobodili stresa.

Dimenzija razvoja kariere: ta dimenzija je v podjetju najslabše ocenjena. Delavci so nezadovoljni, ker jim podjetje ne nudi možnosti zagotovljene zaposlitve. Predlagam, naj podjetje pri ne z aktivnim oglaševanjem svojih storitev, svojih prednosti pred drugimi in podobno. Naj pri ne aktivno iskati možnosti za izvajanje del z več plačami jim naroči, sklenitev pogodb za daljši čas. Tako bi se lahko povečalo zadovoljstvo delavcev. Je pa realno gledano, da takšna zaposlitev nima prihodnosti, saj je pisana na kožo mladim in fizično aktivnim. Nezadovoljni so tudi z napredovanjem, saj v podjetju napredovanja na višje mesto ni. Vodstvu predlagam, da naj vsakemu delavcu naloži dodatno odgovornost, o kateri bo tedensko poročal na delovnih sestankih. Mesečno se zadolžitve lahko premešajo med ostalimi.

Predlogi izboljšav po posameznih trditvah, ki so slabo ocenjene, in predstavljajo izziv v prihodnosti:

- delovni sestanki so redni: ker v podjetju ni delovnih sestankov, predlagam njihovo izvedbo vsaj 1-krat tedensko, kjer bi sprotno spremljali problematiko;
- za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oz. graja: ta trditev je slabo ocenjena, ker so delavci mnenja, da ne dobijo ustrezne kazni za slabo opravljeno delo, in sicer bi bila za njih kazen, če bi morali plačati vrednost polepljene palete;
- naše vodje sprejemajo odločitve pravočasno: z odločitvami vodij so in niso zadovoljni, in sicer so mnenja, da bi vodje lahko sprejemali odločitve pravočasno. Marsikdaj se je zgodilo, da vodje niso pravočasno sprejele odločitev in je delo potekalo po asneje;
- delavec ne bi zapustil podjetja, če bi se mu zaradi poslovnih težav znižala plača: ta trditev je zelo slabo ocenjena, saj je pri vseh delavcev glavni motivator za delo denar. Torej, če bodo dobili nižje plačilo, kot so si zaslužili, bodo zapustili podjetje. Predlagam, naj podjetje gradi na lojalnosti podjetja, naj svojim delavcem vzbudi za lojalnost in zvestobo;
- nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo: analiza je pokazala zelo nizko strinjanje s trditvijo. Vodji predlagam, naj sprejema utemeljene pripombe na svoje delo (vsak kdaj greši).

SKLEP

Organizacijska klima v podjetju predstavlja vzdušje, kakršno vlada v podjetju. Vzdušje ima velik vpliv na delovanje podjetja, splošno vzdušje v podjetju, na posameznikovo vedenje v podjetju. Vzdušje v podjetju ne vpliva samo na notranje akterje podjetja, ampak tudi na ostale, ki so v stiku s podjetjem (Mihali, 2007, str. 4).

Da sem ugotovila, kakšna klima obstaja v podjetju, sem jo morala najprej preu iti in izmeriti. Za merjenje klime sem uporabila spletni vprašalnik, katerega sem povzela po projektu SiOK, dodala sem še 7 vprašanj, ker sem želela preu iti vpliv pla ıla, ki ga izbrano podjetje prakticira že vrsto let na vzdušje v podjetju. Anketiranci so do spletne ankete dostopali anonimno. Rezultate anket sem analizirala in na takšen na in ugotovila, v katerih dimenzijah ima podjetje prednosti in pomanjkljivosti.

Na splošno gledana celotna organizacijska klima je ocenjena dobro. Po mnenju Mihali eve (2007, str. 54) so dimenzije odnos do kakovosti, dimenzija vodenja in dimenzija strokovne usposobljenosti in u enja ene izmed najpomembnejših. e so te dimenzije na zelo visoki stopnji, potem naj ne bi bilo zaskrbljujo e, e je kakšna dimenzija slabše ocenjena.

Preu evala sem vpliv pla ıla, ki ga podjetje uporablja na organizacijsko klimo, in ugotovila sem, da ima pozitivne in negativne u inke na vzdušje v podjetju. Pozitivno vpliva na inovativnost, iniciativnost, odnos do kakovosti, strokovno usposobljenost in u enje, na nagrajevanje, vodenje in motivacijo. Ker se zavedajo, da je pla ilo odvisno od njihove delovne uspešnosti, se bolj potrudijo in vedno iš ejo nove ideje, kako opraviti delovno nalogo im hitreje in enako oz. bolj kakovostno. U ijo se novih tehnik drug od drugega. Sistem jih na nek na in samo motivira, da jim motivacija za delo ne upada.

Negativni u inek pa se je pokazal zlasti pri notranjih odnosih, saj je zaradi sistema vedno prisotno tekmovanje med sodelavci, vsak si želi zaslužiti im ve , zato se s asoma pojavi želja, da bi vsi deklarirali samo proizvode, katere se da hitro deklarirati in se da z njimi zelo dobro zaslužiti. Posledi no ostajajo težji proizvodi, kar vodi do nesoglasij in slabe volje. Predlagam, naj vodja razdeli paleto enakega izdelka med vse delavce, tako bodo vsi delali isto, medsebojni odnosi in kasneje tudi vzdušje v podjetju pa se bodo izboljšali.

Vsako podjetje si mora prizadevati za im višje zadovoljstvo zaposlenih, saj bo le-tako lahko obdržalo dobre delavce, ki so danes cenjeno blago. Najbolj nezadovoljni so zaradi razvoja kariere in s stalnostjo zaposlitve. Nezadovoljni so, ker se zavedajo, da v podjetju ni možnosti za napredovanje. Predlagam, da vsakemu dolo i dodatno odgovornost, za katero bo odgovoren in bo poro al o njej na tedenskih sestankih; delavci se bodo po utili bolj vklju ene in se jim bo to zdelo, kot nekakšno napredovanje.

Stalnost zaposlitve za zaposlene delavce je vprašljiva, e podjetje izgubi zunanje naro nike, bodo ostali brez zaposlitev. Tudi pogodbeni sodelavci si želijo zaposlitve v podjetju, vendar zaradi manjšega obsega naro il, zaposlitev ni možna, saj ima podjetje dolo eno »velik mošnji ek«, ki ga lahko nameni za pla e. Podjetju predlagam, da pri ne tudi z aktivnim oglaševanjem svojih storitev, da bo lažje uresni ilo vizijo »biti najve ji zunanji izvajalec za lepljenje in izdelavo razli nih darilnih pakiranj«, morebitnim naro nikom naj ponudi delovno pomo za simboli no ceno, da bodo videli in lažje razumeli ter zaupali sistemu, ki ga podjetje uporablja. Na ra un pove anja naro il, bi podjetje lažje omogo ilo ve zaposlitev.

Analizo rezultatov raziskave sem predstavila direktorju podjetja izbranega podjetja, ki je spremljal mojo raziskavo in potrdil, da je raziskava pokazala dejansko stanje vzdušja v podjetju. Zaveda se, da prihaja do nesoglasij, zaradi »nepravi nosti razdelitve robe«, seznanjen je tudi z nezadovoljstvom, glede razvijanje kariere in glede stalnosti zaposlitve. Glede ve ine predlaganih ukrepov meni, da so izvedljivi. Mislim, da se vodstvo podjetja dobro zaveda pomena dobre organizacijske klime in zadovoljstva delavcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Borštnik, M. (2015, 14. november). Zadovoljni zaposleni so veliko bolj uinkoviti. *Mladipodjetnik.si*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zadovoljni-zaposleni-so-veliko-bolj-ucinkoviti>
2. Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human resource management, an experiential approach* (2th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
3. Brezigar, S. (2002, oktober). Pla ilo za as ali u inek. *Podjetnik*, str. 50–52.
4. Cimerman, M., Jerman, S., Klari , R., Ložar, B., & Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
5. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). New York: McGraw–Hill Education.
6. Delbello, K. (2016, marec). Pohvala je eden izmed najve jih motivatorjev zaposlenih. *Obrtnik*, str. 28.
7. Drnovšek, M., & Prodan, I., (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
8. Frost, S. (b.l.). Piece rate pay advantage and disadvantages. *Chron*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/piece-rate-pay-advantage-disadvantages-11737.html>
9. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
10. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priro nik*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
11. Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2015). *Organizational behaviour* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
12. Juran i , I. (1980). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba moderna organizacija v sestavu VŠOD Kranj.
13. *Kaj je SiOK?* Najdeno 4. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
14. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?* Najdeno 4. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>
15. Kosi, U., Marc, M., & Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje: pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipi nik, B. (1996). *loveški viri in ravnanje z njimi–zapiski predavanj*. Ljubljana: COPIS Ljubljana.
17. Lipi nik, B. (1998a). *Organizacija podjetja* (4th ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipi nik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lipi nik, B., & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije d. d.
20. Maier, N. R. F. (1965). *Industrijska psihologija* (2th ed.). Zagreb: Panorama.
21. Mihali , R. (2006). *Management loveškega kapitala*. Škofja Loka: Tiskarna Pleško d. o. o.
22. Mihali , R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: prakti ni nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, u inkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Tiskarna Pleško, d. o. o.

23. Mihali, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Tiskarna Pleško, d. o. o.
24. Miles Brunelli L. (2016, 4. januar). What is a per-piece pay rate or piece work? *About parenting*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://workathomemoms.about.com/od/dataentrytranscription/a/Piece-Work.htm>
25. Možina, S. (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. V F. Jamšek, Z. Vodovnik, N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 1–42). Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.
26. Možina, S. (2002). Na rtovanje kadrov in njihovega razvoja, V F. Jamšek, Z. Vodovnik, N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 43–98). Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.
27. Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V J. A. Ibej, J. Damjan, S. Možina, L. Repovž, V. Rešič, R. Rozman, D. Valenčič, T. Zajc, N. Zupan & J. Prašnikar (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 283–303). Ljubljana: CISEF, Center strokovnega izpopolnjevanja in svetovalne dejavnosti Ekonomske fakultete.
28. Radelj Pepevnik, E. (2014, december). Dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu je ključno. *Obrtnik*, str. 14.
29. Resnik, S. (2013, 6. februar). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. *Mladipodjetnik.si*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ustvarjalnost-in-inovativnost-v-podjetju>
30. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
31. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V F. Jamšek, S. Možina, Z. Vodovnik, N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 175–204). Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.
32. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, V R. Kaše, A. Kohont, S. Možina, M. Stanojevi, I. Svetlik (ur.) & N. Zupan(ur.), *Management loveških virov* (str. 345–347). Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.
33. Taylor, F. W. (2006). *The principles of Scientific Management*. Teddington: The Echo Library.
34. Zupan, N. (2001). *Nadgradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
35. Zupan, N. (2009a). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih, V R. Kaše, A. Kohont, S. Možina, M. Stanojevi, I. Svetlik (ur.) & N. Zupan(ur.), *Management loveških virov* (str. 409–466). Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.
36. Zupan, N. (2009b). Plače in nagrajevanje zaposlenih, V R. Kaše, A. Kohont, S. Možina, M. Stanojevi, I. Svetlik (ur.) & N. Zupan(ur.), *Management loveških virov* (str. 521–574). Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam uporabljenih kratic	1
Priloga 2: Povzetek skupinskega intervjuja z delavci izbranega podjetja	2
Priloga 3: Intervju z direktorjem izbranega podjetja	3
Priloga 4: Anketni vprašalnik	5
Priloga 5: Podrobnejši prikaz podatkov o posameznem vprašanju	11

PRILOGA 1: Seznam uporabljenih kratic v zaključni nalogi

EU – Evropska unija

ZDA – Združene države Amerike

EUR – Euro

USD – Ameriški dolar

PRILOGA 2: Povzetek skupinskega intervjuja z delavci izbranega podjetja

Ljubljana, 26. 5. 2016

Zanimalo me je, kakšen se jim zdi sistem plačila, ki ga podjetje prakticira? Kakšne so prednosti in slabosti tega sistema?

Na splošno so vsi zadovoljni s sistemom plačila, ki ga podjetje prakticira. Razložili so mi, da, ko se privadili na takšen sistem dela, so se naučili dobro opravljati svoje delo, postajali spretnjši in hitrejši, so zaslužili več, kakor, če bi bili plačani na uro. Takšen sistem jih veliko bolj motivira, saj pravijo, da si vsak dan želijo narediti več. Kot prednosti so izpostavili:

- razmeroma dobro plačilo,
- več svobode pri prihajanju na delovno mesto (vseeno je kdaj pridejo in odidejo),
- nadzorovanje svojega denarnega prihodka.

Kot slabosti sistema so izpostavili:

- uvajanje, saj so takrat naredili manj in posledično manj zaslužili.
- Zaradi dokaj velike svobode pri izbiri »robe« (ki ne more biti pravi no vrednotena), prihaja do razhajanj.
- Stalen stres, da bi jim več zaslužili.
- Kakšen dan so utrujeni, ali pa se slabo počutijo, zato je njihova storilnost nižja.

PRILOGA 3: Intervju z direktorjem izbranega podjetja

Ljubljana, 1. 7. 2016

1. Kakšni so bili za etki vašega podjetja?

Poslujemo že od leta 2001, ukvarjamo se z izdelavo in lepljenjem nalepk oz. etiket. Za etki so bili majhni, z leti smo dobili ve ji tržni delež. Organizirani smo kot d.o.o.

2. S kakšno dejavnostjo se ukvarjate?

Ukvarjamo se z izdelavo in etiketiranjem/lepljenjem nalepk oz. etiket. Nudimo zunanje izvajanje dejavnosti ve podjetjem. Tako našim naro nikom omogo imo, da ostanejo konkuren nejši, saj se z nami izognejo dolo enim sitnostim in težavam, ki bi jih druga e imeli pri iskanju usposobljenega kadra. Delo je opravljeno tudi do 4-krat hitreje, kakor, e bi naro nik sam opravil dolo eno delovno nalogo.

3. Kakšna je vizija, poslanstvo in organizacijska struktura vašega podjetja?

Vizija podjetja je biti najve ji zunanji izvajalec s podro ja deklariranja in izdelave razli nih darilnih pakiranj. Smo dolgoro no usmerjeni v uspešnost podjetja, svojim delavcem ponudim ve , kakor konkurenca. Zaradi sistema pla ila ostanejo le najboljši, na takšen sistem padejo skozi sito manj uspešni delavci. Jaz odrejam naloge delavcem, ki vodijo svoje skupine delavcev, študentov in pogodbenih delavcev (e je pove an obseg dela).

4. Kakšen sistem pla ila/motiviranja uporabljate v podjetju?

Pri nas uporabljamo za motiviranje delavcev pla ilo po proizvodu/u inku, to je po nalepljenih nalepkah. Pla ilo za posamezen proizvod/enoto se dolo i tako, da jaz ali pooblaš eni delavec poskusno polepi manjšo koli ino proizvodov/enot in se na takšen na in približno dolo i, koliko enot se lahko polepi v eni uri. Pla ilo za vsako polepljeno enoto niha navzgor ali navzdol glede na: velikost etikete, teže izdelka in zahtevnost lepljenja.

5. Kako izberete pravega delavca (kako veste, da bo delal dobro in hitro, kakšne kriterije imate)?

Najprej povprašam svoje delavce, e poznajo koga, ki bi takšno delo opravljal. e je delavec že opravljal takšno delo, se mu predstavi na in dela. Potrebne lastnosti kandidata za dobro opravljanje dela so: ro ne spretnosti, hitrost, natan nost in fleksibilnost. e pa novi delavec še ni opravljal tovrstnega dela, se naredi prakti ni preizkus, kasneje pa se delavec sam odlo i, ali mu ustreza na in dela ali ne. Novega delavca stari delavci vpeljejo v delo, mu pokažejo merila ter ga nadzirajo, da je delo narejeno dobro.

6. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju sistem na delavce? So zadovoljni/nezadovoljni?

Pri takšnem načinu delavci zaslužijo več denarja v eni uri. Za tiste, ki pridejo v podjetje služiti denar, je ta način boljši. Tistim, ki zaslužek ni na prvem mestu, pa s tem načinom niso zadovoljni.

7. Kakšen cilj želi podjetje doseči s takšnim sistemom? Zakaj ste se odločili delavce motivirati na ta način?

Za ta način sem se odločil predvsem zaradi: lažjega vodenja, ni potrebe po nadzoru nad delavci, ker sami kontrolirajo kakovost (dobimo povratne informacije o kakovosti, če je potreba po ponovnem lepljenju, delavec, ki je polepil prvotno blago, polepi še enkrat pravilno brez plačila za popraviljanje. Zato delavci delajo raje dobro, da jim ni potrebno dela ponavljati, saj s tem izgubljajo čas in zaslužek. Ker ni potrebe po nadzoru delavcev, se prihrani 5–10 % vrednosti izvedenega dela. Lažje organizacije dela, zaradi plačilnega sistema, so delavci bolj motivirani, da naredijo več. Zato potrebujemo manj ljudi, delo pa je tudi hitreje opravljeno. Ker so delavci zadovoljni s sistemom, ki se uporablja, so bolj zadovoljni, kar se kaže v sproščenem vzdušju in prijateljskih odnosih. V primeru velikih naročil se lažje prilagodimo, dostikrat so naročniki omejeni s prostorom in ni prostora za dodatnih 20 ljudi. Produktivnost se nam je povečala, delavci iščejo bližnjice, da bi delo opravili v krajšem času z enako kakovostjo. Zaradi njihove iznajdljivosti in sposobnosti se dnevno opravi več količin delovnih nalog.

8. Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti takšnega sistema?

Noben sistem ni popoln, vsak ima prednosti in slabosti. Zelo težko je ujeti sistem, ki bi ustrezal različnim posameznikom. Vsak posameznik ima svoje predstave, mnenja, občutja, vrednote, zato je težko prilagoditi sistem, da bi bil všeč vsem.

Prednosti uporabljenega sistema: večja produktivnost, delavci polepijo tudi do 4-krat več količin. Pri naročniku 8 delavcev lepi 12.000 etiket 2 delovna dneva. Moji 4-je delavci polepijo isto količino v 1 delovniku. Fleksibilen delovnik, reševanje konflikta delo – družina (fleksibilni načini zaposlovanja, delo na domu, fleksibilen delovni čas). Delavci delajo poljubno število ur, delajo, kolikor časa želijo. Sami si določajo, koliko časa bodo prisotni na delovnem mestu. Pomembno pa je, da so delovne naloge opravljene. Prav tako, imajo možnost samostojnega odmerjanja odmorov (malica, kosilo, odmor, poitek in podobno). Menim, da so bolj produktivni in posledično bolj zadovoljni, če so primerno spoštljivi in sitni.

Slabosti uporabljenega sistema: tačen sistem lahko uporabimo samo za dela, ki jih lahko izmerimo. Redno moram spremljati kvaliteto dela in korigirati odklone. Težko je, ker prihajajo delavci v stike z delavci, ki so plačani na uro, ker prihaja do zavisti in škodoželjnosti. Tudi naročniki naših storitev, dostikrat pokažejo nerazumevanje, ne morejo razumeti, zakaj moji delavci lahko zaslužijo bolje od njegovih. Mislim, da če bi se v podjetjih zavedali, kaj motivira njihove zaposlene in bi sistem motiviranja zasnovali na tem izhodišču, bi tudi njihovi delavci z veseljem hodili na delovno mesto, bi se lahko povečala produktivnost, ki bi lahko zmanjšala več izmensko delo. Ta sistem prinese tudi več administracije, saj vodimo dnevno evidenco količin, ki jih je polepil posamezen delavec.

PRILOGA 4: Anketni vprašalnik

25. 7. 2016

MojaAnketasi

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime v izbranem podjetju

Spoštovani, sem Irena Berlec, zaključujem diplomsko nalogo na temo: Vpliv plačila na proizvod na organizacijsko klimo v izbranem podjetju. Z anketo želim pridobiti podatke, ki mi bodo pomagali preučiti organizacijsko klimo v vašem podjetju. Ugotoviti želim, kateri so tisti glavni dejavniki, ki vplivajo na to, kako delavci dojemajo podjetje in kako se v njem počutijo. Želim preučiti vpliv plačila po proizvodni na vzdušje v podjetju (kako vidijo prednosti in slabosti podjetja). Za uspešno analizo potrebujem popolne in iskrene odgovore. Anketa je anonimna, rezultate pa bom prikazala samo skupinsko. Anketa vam bo vzela 10 minut.

Hvala za sodelovanje!

Vnesite svoje informacije:

Spol ▼
Starost ▼
Stopnja izobrazbe ▼

1. Kako dolgo delate v podjetju?

- 0-1 leto
- 1-3 let
- 3-5 let
- 5-10 let
- več, kot 10 let

2. Kakšna se vam zdi klima v podjetju (odnosi s sodelavci, vodjo, greste zjutraj z veseljem v službo)?

- dobra
- slaba
- niti dobra, niti slaba

3. Plačilo, ki ga prejimate, je?

- ustrezno
- zadovoljivo
- neustrezno

4. V primerjavi s primerljivimi podjetji, vas podjetje plačuje?

- zelo dobro
- dobro
- niti slabo, niti dobro
- slabo

<http://www.mojaanketa.si/surveys/send/578633020/print/>

1/6

5. Kaj vas najbolj motivira za delo?

- denar
 prejeta darila, večerje, ...
 pohvala s strani nadrejenega
 priznanje

6. Ali ste zadovoljni s sistemom plačila v podjetju (da ste plačani po proizvodu in ne na uro)?

- da
 ne
 delno

7. Se vam zdi, da sistem plačila vpliva na vzdušje v podjetju, odnose med sodelavci?

- da
 ne
 niti da, niti ne

8. Zapišite nekaj prednosti in slabosti takšnega plačilnega sistema?

9. Kakšni so odnosi med sodelavci zaradi plačila po proizvodu?

10. Vprašanja od 10.-21. se nanašajo na dimenzije klime v podjetju. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami, tako, da izberete samo eno številko od 1 do 5.

- 1-sploh se ne strinjam
 2-delno se strinjam
 3-niti da, niti ne
 4-večinoma se strinjam
 5-popolnoma se strinjam

Odnos do kakovosti

	1	2	3	4	5
Delavci po svojih močeh prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svoje sodelavce obravnavamo, kot svoje stranke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čuimo se odgovorne za kakovost našega dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Organiziranost

	1	2	3	4	5
Delavci imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delavci razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše vodje odločitve sprejemajo pravočasno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Inovativost, iniciativnost

	1	2	3	4	5
Zavedamo se nujnosti sprememb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave, dajemo vsi, ne le vodje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripravljeni smo prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Napake med preizkušanjem novih načinov dela, so v našem podjetju sprejemljive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše storitve stalno izboljšujemo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Motivacija in zavzetost

	1	2	3	4	5
Delavci v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodje cenijo dobro opravljeno delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dober poslovni rezultat podjetja se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Pripadnost organizaciji

	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da delamo v našem podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delavci tudi zunanje podjetja govorimo lepo o svojem podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delavec ne bi zapustil podjetja, če bi se mu zaradi poslovnih težav znižala plača.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Notranji odnosi

	1	2	3	4	5
V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odnosi med delavci so dobri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem podjetju delavci med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte rešujemo v skupno korist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sodelavci drug drugemu zaupamo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

	1	2	3	4	5
Cilje podjetja delavci sprejemamo za svoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cilji, ki jih moramo delavci doseči so realno postavljeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politika in cilji organizacije so jasni vsem delavcem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Vodenje

	1	2	3	4	5
Delavci smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

delo.					
Vodje se pogovarjajo z podrejenimi o rezultatih dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem podjetju ni ukazovalnega vedenja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Notranje komuniciranje in informiranje

	1	2	3	4	5
V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delovni sestanki so redni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodstvo podjetja posreduje informacije delavcem na razumljiv način.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Razvoj kariere

	1	2	3	4	5
Delavci v našem podjetju smo zadovoljni z doseganim osebnim razvojem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delavci na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Nagrajevanje

	1	2	3	4	5
Delavci prejemamo plačo, ki je višja od ostalih primerljivih delovnih mest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uspesnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Za slabo opravljeno delo stedi ustrezna graja ali kazen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razmerja med plačami delavcev v podjetju so ustrezna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Strokovna usposobljenost in učenje

	MojaAnketa.si				
	1	2	3	4	5
Podjetje delavcem nudi ustrezno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delavci se učimo drug od drugega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pri nas delajo le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Naslednje vprašanje se nanaša na zadovoljstvo pri delu. Prosim, če označite vidik vašega zadovoljstva od 1-5.

1-zelo nezadovoljen

2-nezadovoljen

3-srednje zadovoljen

4-zadovoljen

5-zelo zadovoljen

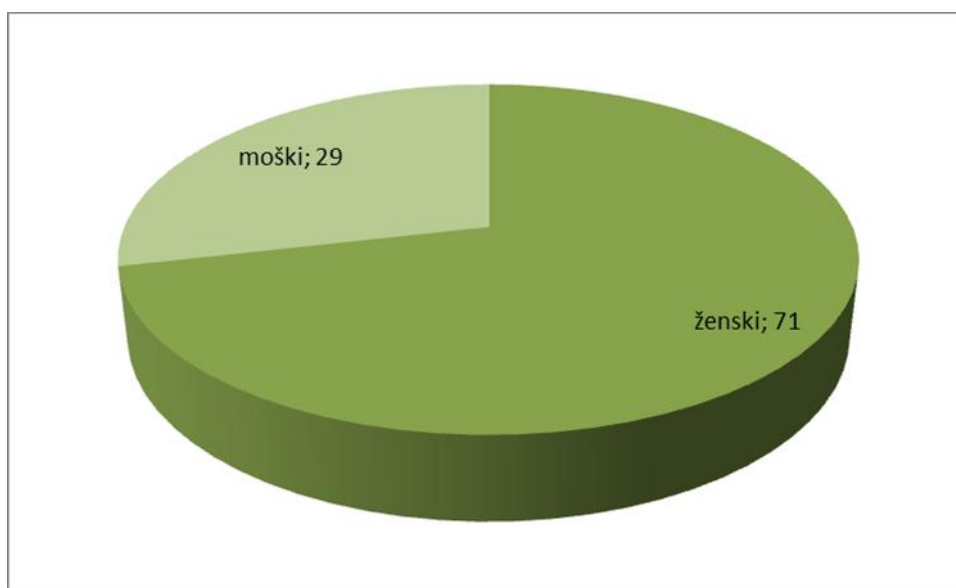
Prosím označíte vaše zadovoljstvo ...

	1	2	3	4	5
...z delom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...z neposredno nadrejenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...z možnostmi za napredovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...s plačo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...s statusom v podjetju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...z možnostmi za izobraževanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...s stalnostjo zaposlitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...delovnim časom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

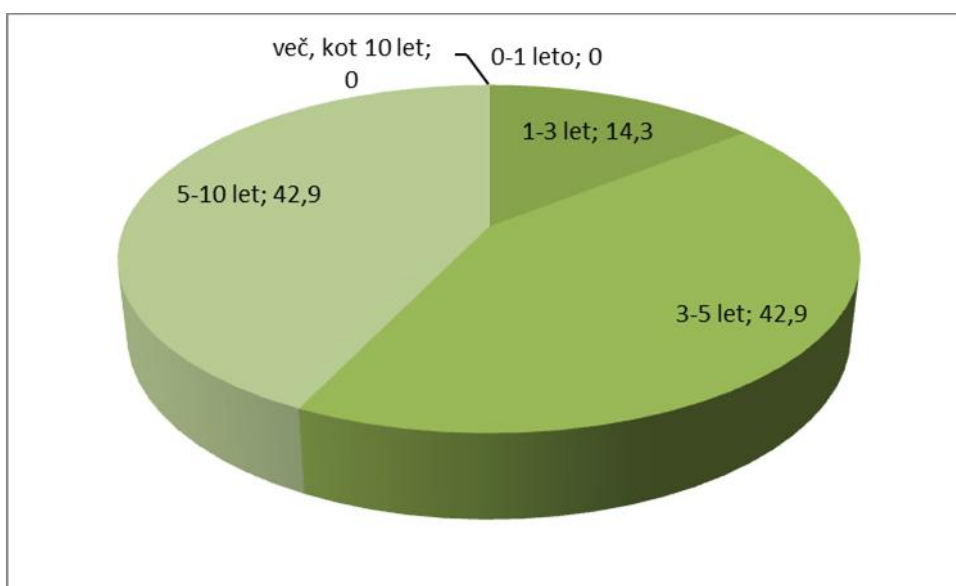
23. Kakšne spremembe bi predlagali podjetju?

PRILOGA 5: Podrobnejši prikaz podatkov o posameznem vprašanju

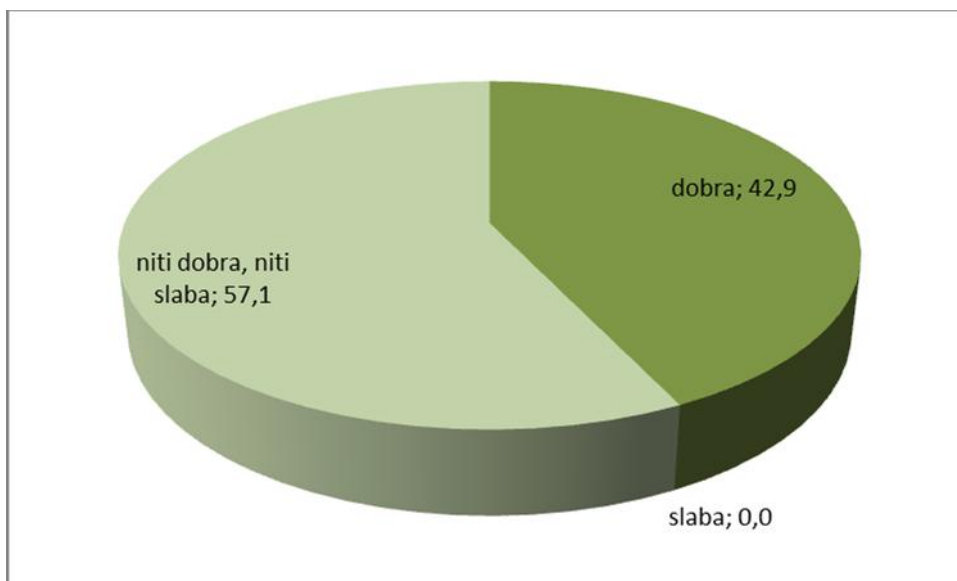
Slika 1: Grafi ni prikaz strukture anketiranih delavcev po spolu (v %)



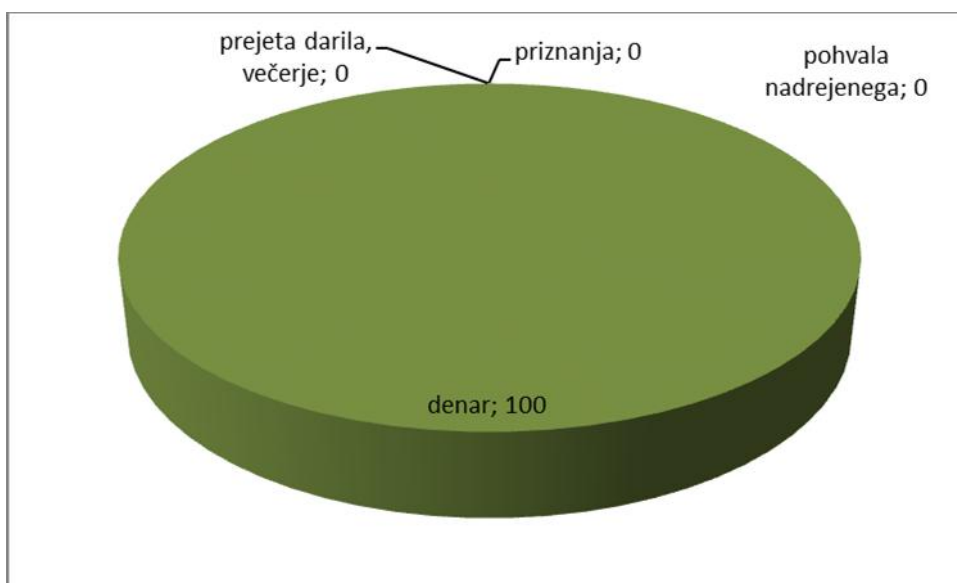
Slika 2: Grafi ni prikaz strukture anketiranih delavcev po stažu v podjetju (v %)



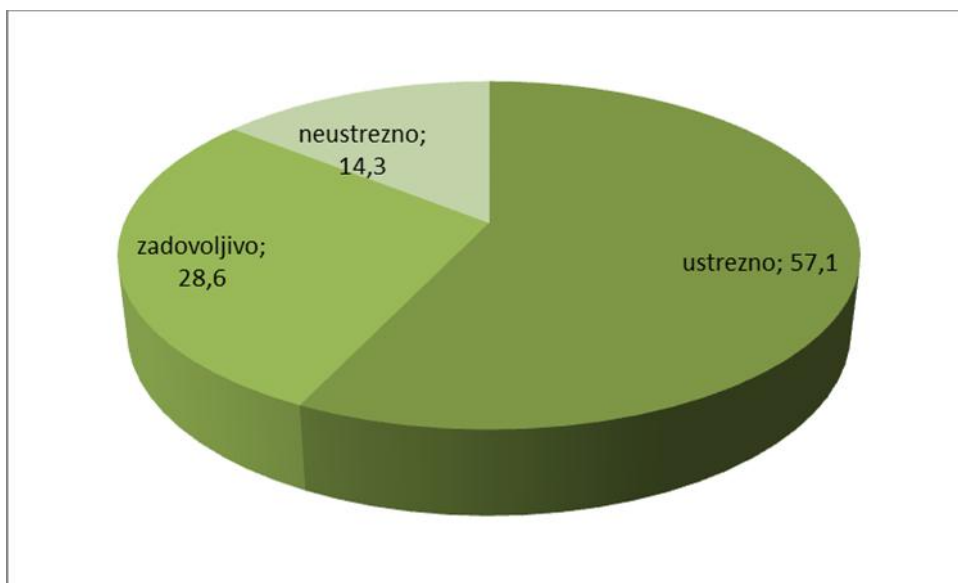
Slika 3: Grafi ni prikaz strukture razli nih mnenj o klimi v podjetju (v %)



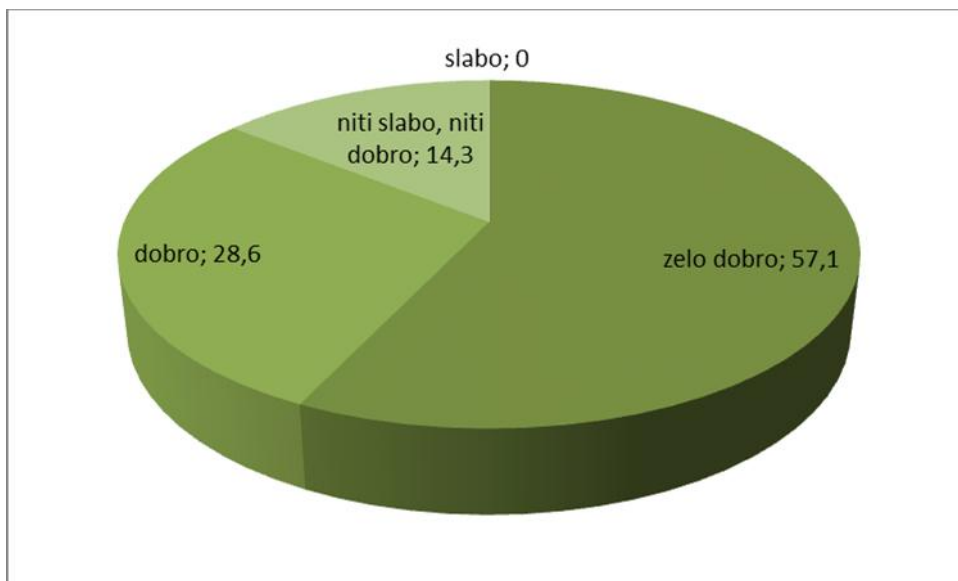
Slika 4: Grafi ni prikaz glavnega motivatorja za delo (v %)



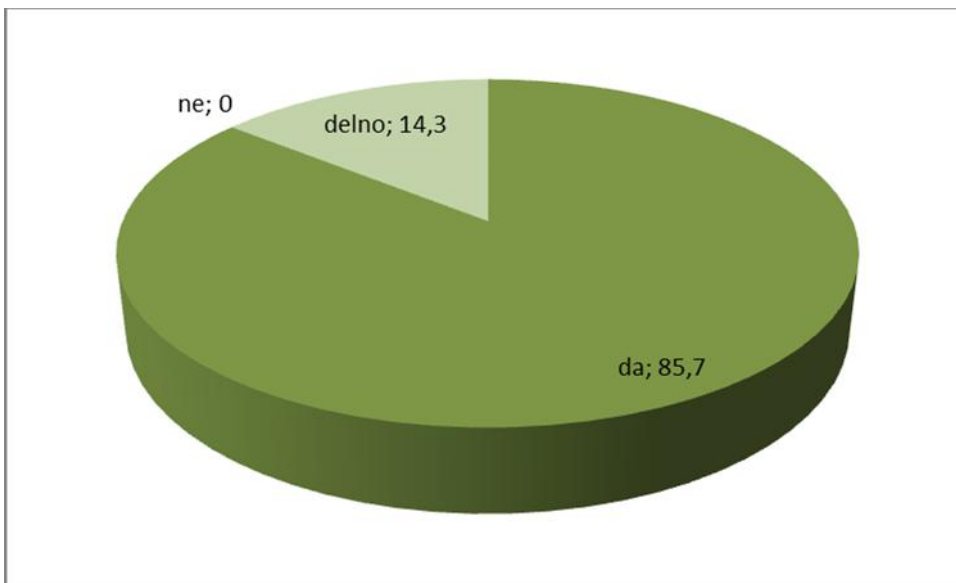
Slika 5: Grafi ni prikaz strukture zadovoljstva s prejetim pla ilom (v %)



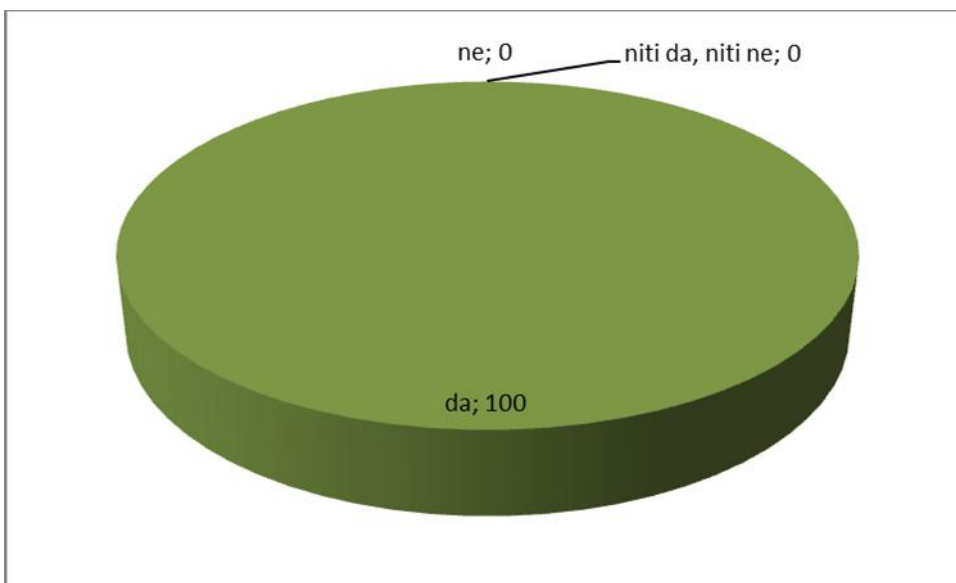
Slika 6: Grafi ni prikaz strukture mnenj o zadovoljstvu s pla ilom v primerjavi s primerljivimi podjetji (v %)



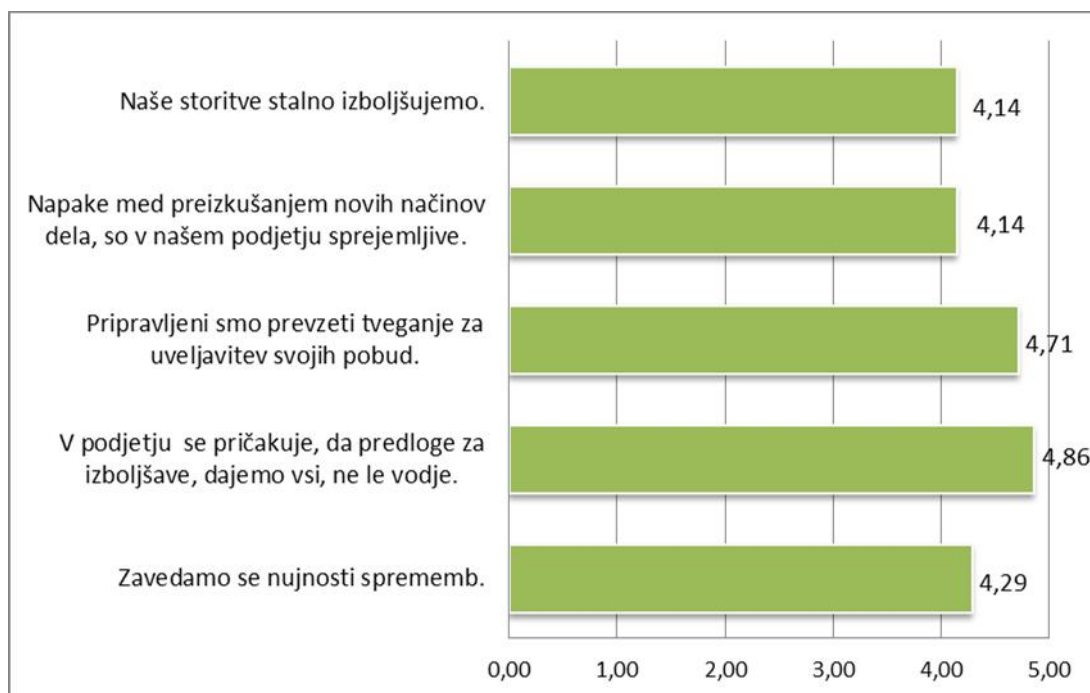
Slika 7: Grafi ni prikaz strukture zadovoljstva s sistemom pla ila v (%)



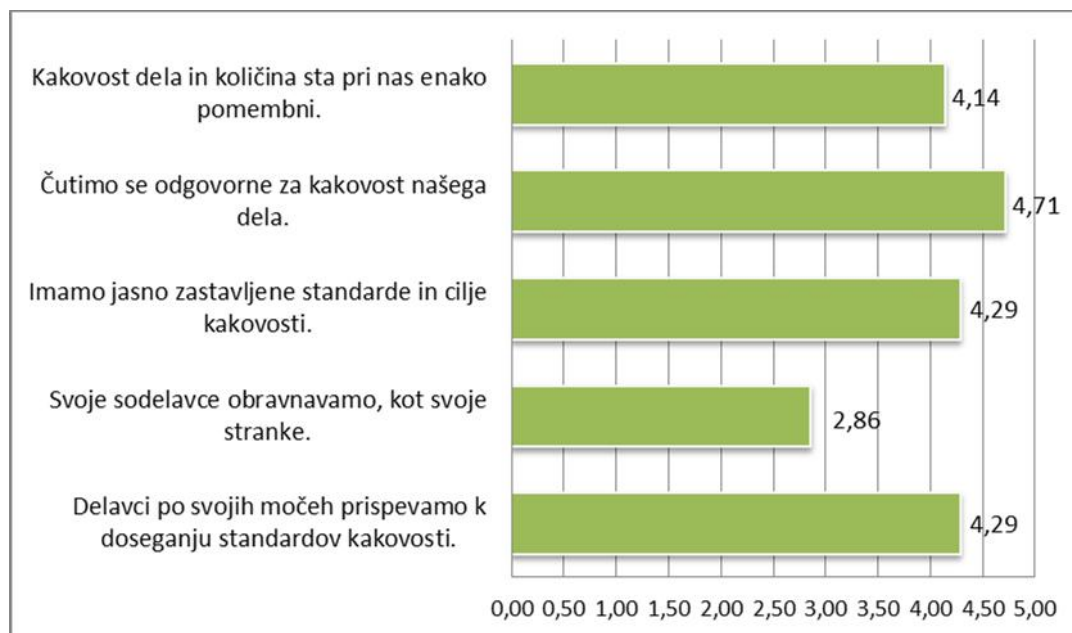
Slika 8: Grafi ni prikaz strukture mnenj o vplivu sistema pla ila na vzdušje v podjetju



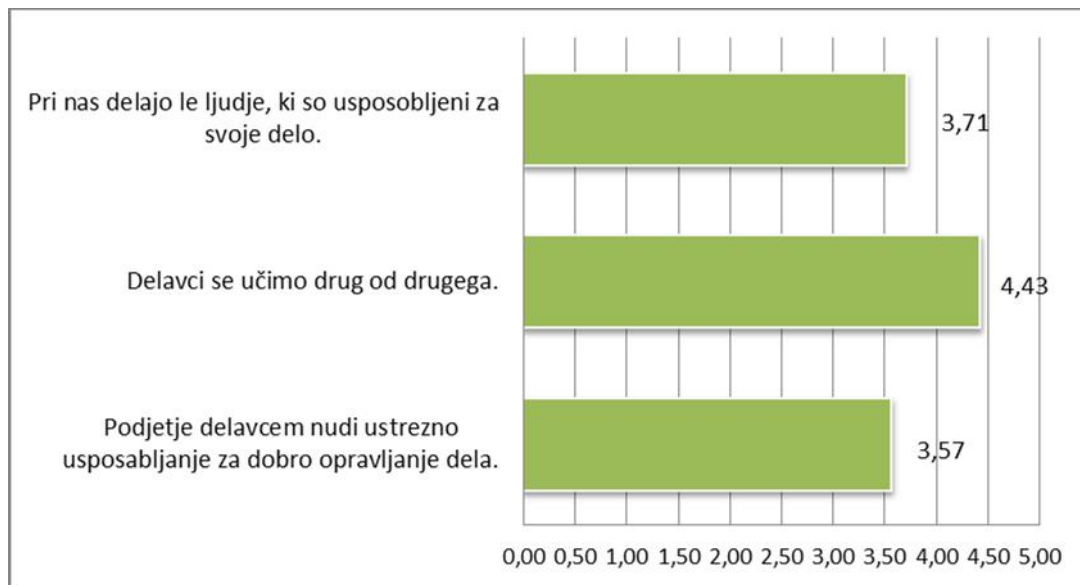
Slika 9: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Inovativnost in iniciativnost



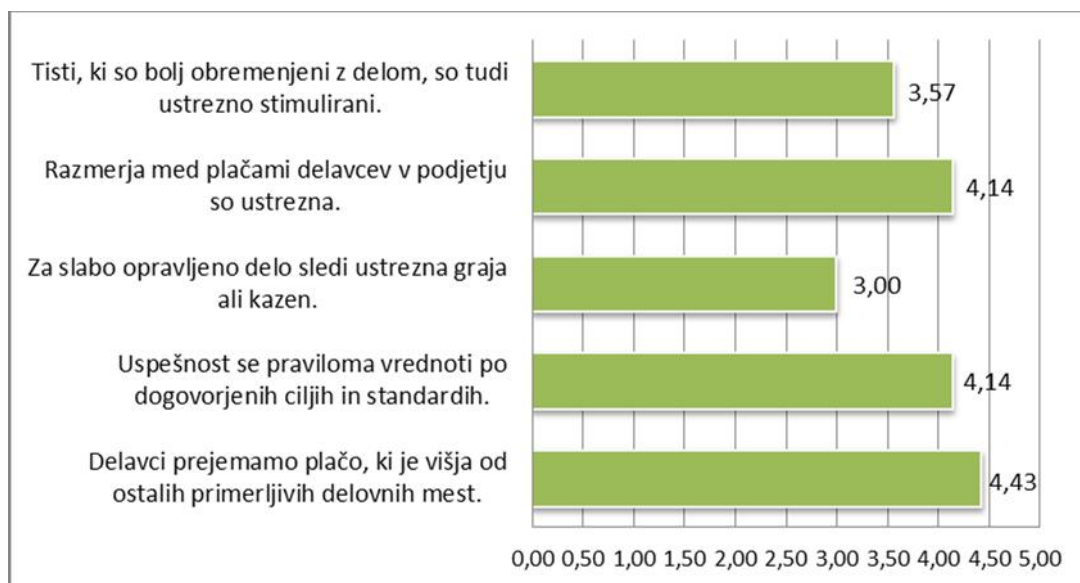
Slika 10: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Odnos do kakovosti



Slika 11: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in u enje



Slika 12: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Nagrajevanje



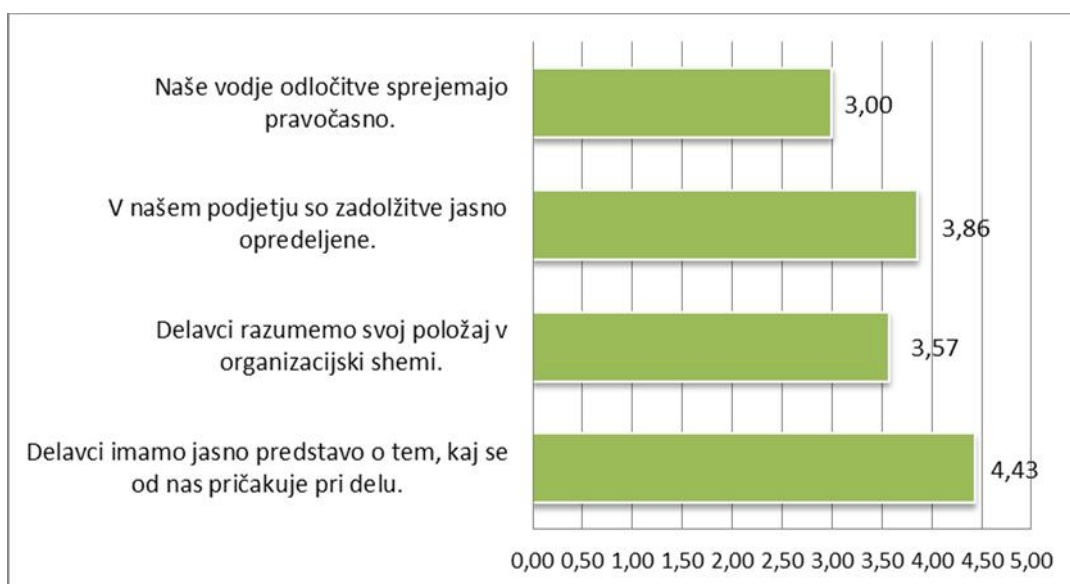
Slika 13: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Vodenje



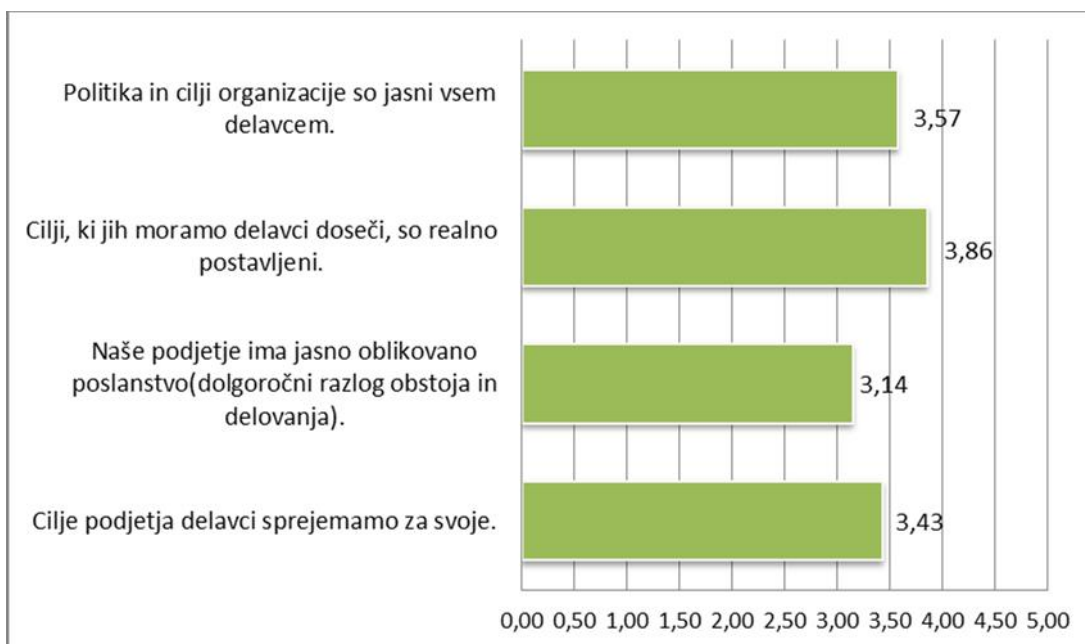
Slika 14: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Motivacija in zavzetost



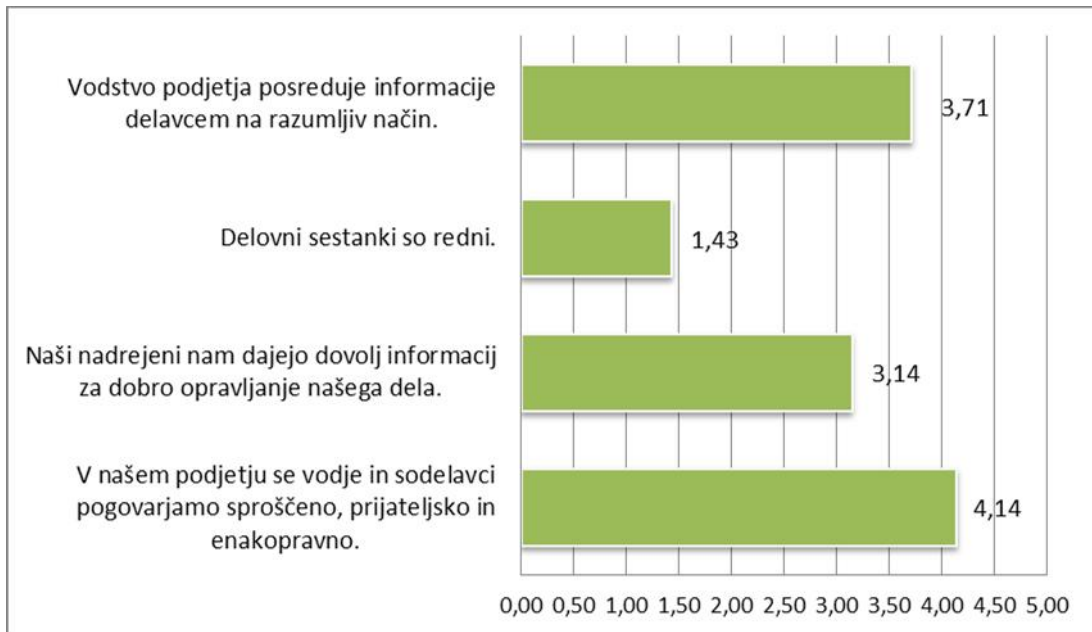
Slika 15: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Organiziranost



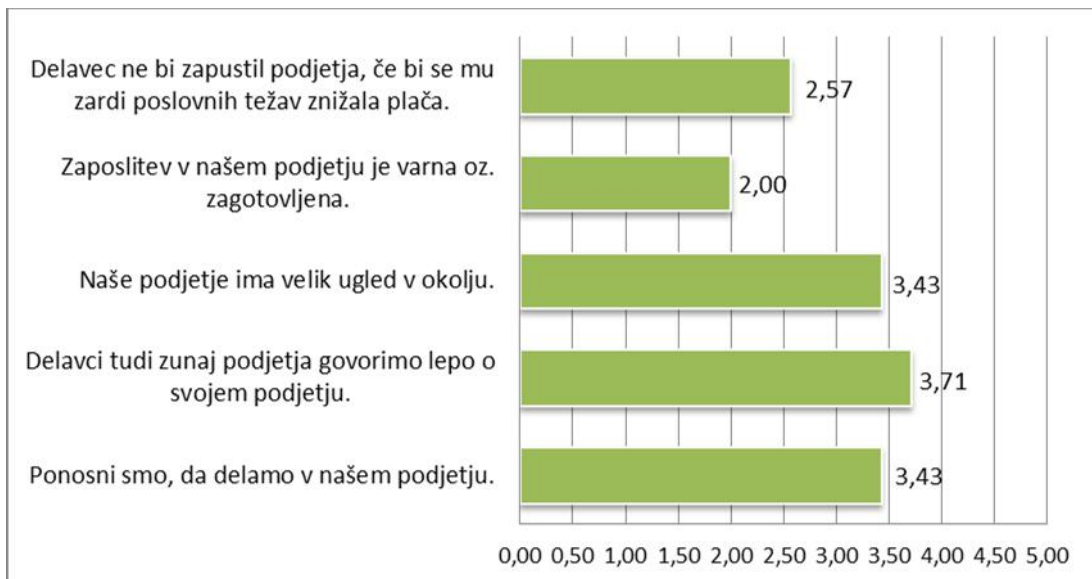
Slika 16: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



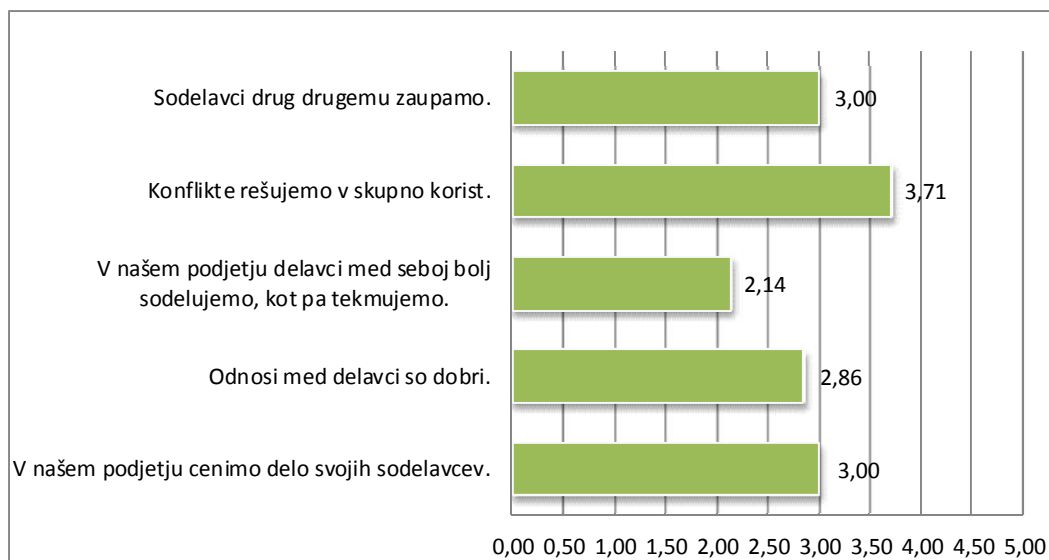
Slika 17: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje



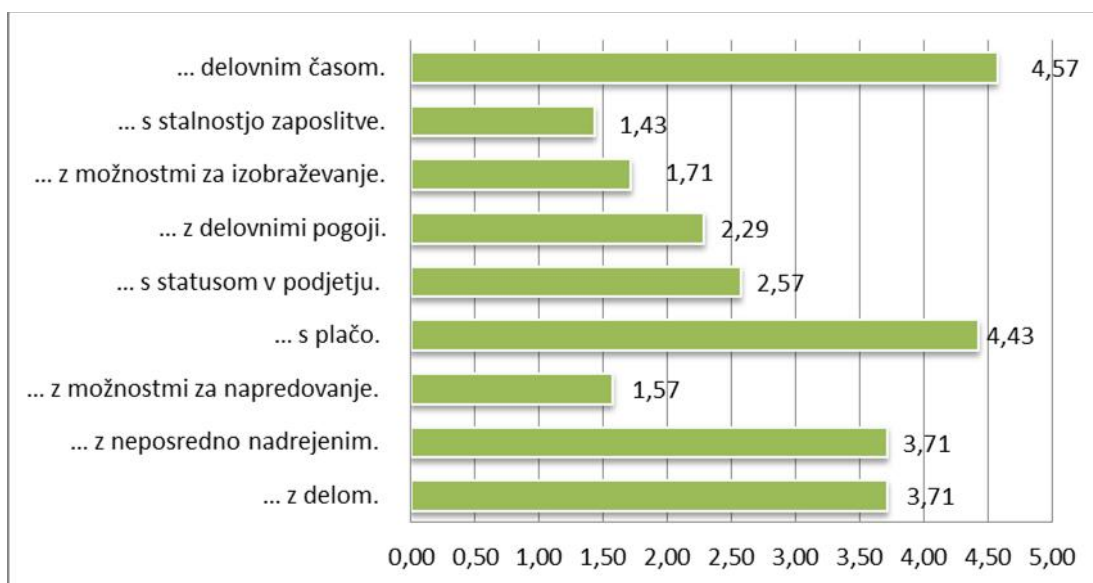
Slika 18: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Pripadnost organizaciji



Slika 19: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Notranji odnosi



Slika 20: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev o zadovoljstvu



Slika 21: Grafi ni prikaz strukture povpre nih vrednosti trditev dimenzije Razvoj kariere

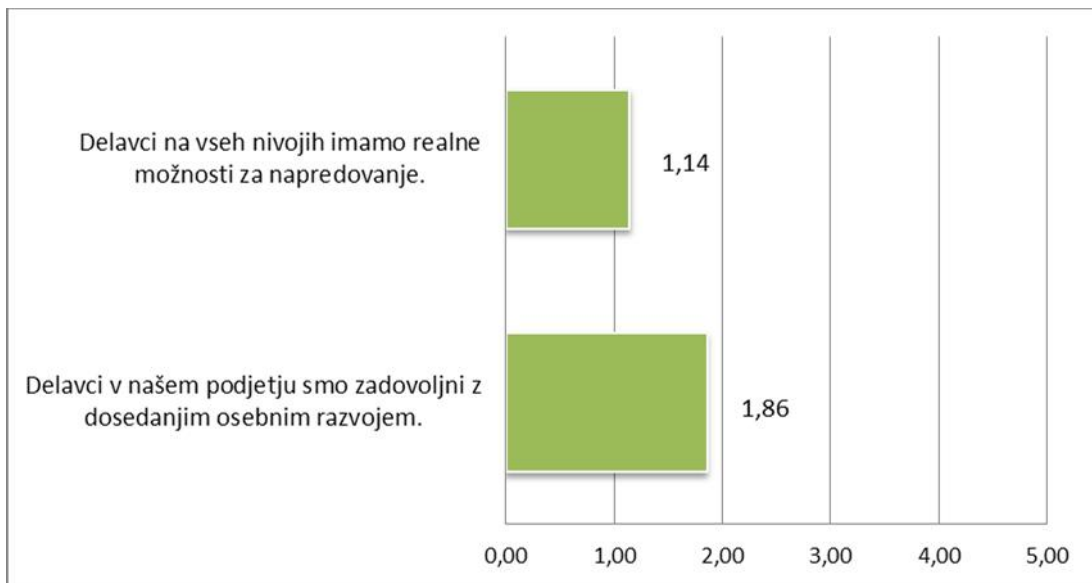


Tabela 1: Povpre ne vrednosti posameznih dimenzij

Dimenzija	Povpre na vrednost
Razvoj kariere	1,50
Notranji odnosi	2,94
Pripadnost organizaciji	3,03
Notranje komuniciranje in informiranje	3,11
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	3,50
Organiziranost	3,71
Motivacija in zavzetost	3,77
Vodenje	3,83
Nagrajevanje	3,86
Strokovna usposobljenost in u enje	3,90
Odnos do kakovosti	4,06
Inovativnost, iniciativnost	4,43
Povpre na klima	3,47

Tabela 2: Povpre ne vrednosti zadovoljstva s posameznimi trditvami

Zadovoljstvo z	Povpre na vrednost
...s stalnostjo zaposlitve	1,43
...z možnostmi za napredovanje	1,57
...z možnostmi za izobraževanje	1,71
...z delovnimi pogoji	2,29
...s statusom v podjetju	2,57
...z delom	3,71
...z neposredno nadrejenim	3,71
...s pla o	4,43
...delovnim asom	4,57
Povpre no zadovoljstvo	2,89